



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
معهد العلوم و التقنيات البدنية الرياضية
قسم الادارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر.

الموضوع:

أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية حالة الديوان المركب الرياضي ولاية الوادي

إشراف الأستاذ:

دحية خالد

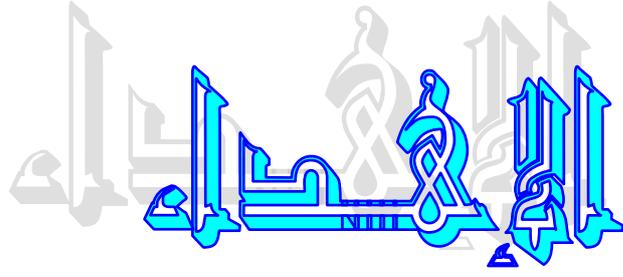
إعداد الطالب:

❖ بن بردي فارس

السنة الجامعية :

2016 - 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما تبارك اسمه وجل ثنائه :

﴿ قل لهما قولاً كريماً واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربّي ارحمهما كما ربياني صغيراً ﴾

صدق الله العظيم .

إلى من علمتني أن الحياة : عمل وحب ووفاء

إلى التي إن أهديتها كنوز الدنيا ما وفيتها حقها إلى أمي وأمي أمي الحنونة

إلى من علمني العزة والاعتماد على النفس إلى أبي الحنون .

إلى كل إخوتي وأخواتي الذين قاسموني الفرحة في كل لحظة من حياتي .

إلى كل الأهل والأقارب

إلى صديقي حمزة الذي لم يخل عني بالنفس والنفيس وإلى جميع أصدقائي : سيف الدين ، عبد الحق ، هشام ،

صهيب ، يوسف ، مكي ، عبد السلام ، المختار ، عادل ، عمارة ، ياسين وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا

العمل المتواضع

إلى كل من ذكره قلبي ونسيه قلبي .

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|--|
| I | الإهداء |
| II | التشكر |
| أ | قائمة المحتويات |
| ب | قائمة الجداول |
| ج | قائمة الأشكال |
| 01 | مقدمة |
| 09-03 | الجانب التمهيدي |
| 03 | 1- الإشكالية |
| 04-03 | 2- الفرضيات |
| 04 | 3- أسباب إختيار الموضوع |
| 04 | 4- أهداف الدراسة |
| 04 | 5- أهمية الموضوع |
| 06-05 | 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات |
| 08-07 | 7- الدراسات السابقة |
| 09 | 8- التعليق على الدراسات السابقة |
| | الباب الأول : الجانب النظري |
| 49-12 | الفصل الأول : الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية |
| 12 | تمهيد |
| 13 | المبحث الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية |
| 13 | المطلب الأول : أهداف نظام الرقابة الداخلية |
| 14 | المطلب الثاني :تعريف نظام الرقابة الداخلية |
| 16 | المطلب الثالث : وسائل نظام الرقابة الداخلية |
| 20 | المبحث الثاني : أهداف و مكونات نظام الرقابة الداخلية |
| 20 | المطلب الأول : أهداف نظام الرقابة الداخلية |

فهرس المحتويات

| | |
|-------|--|
| 24 | المطلب الثاني : مكونات نظام الرقابة الداخلية (المعايير) |
| 26 | المطلب الثالث : العوامل المساعدة لتطور نظام الرقابة الداخلية |
| 29 | المبحث الثالث : مقومات و إجراءات و تقييم نظام الرقابة الداخلية |
| 29 | المطلب الأول : مقومات نظام الرقابة الداخلية |
| 34 | المطلب الثاني : إجراءات نظام الرقابة الداخلية |
| 42 | المطلب الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية |
| 49 | خلاصة |
| 64-51 | الفصل الثاني : المؤسسات ودواوين المركبات المتعددة الرياضات |
| 51 | تمهيد |
| 51 | المبحث الأول : المؤسسات |
| 51 | المطلب الأول : مفهوم المؤسسات |
| 51 | المطلب الثاني : تصنيف المؤسسات |
| 53 | المطلب الثالث : أنواع المؤسسات |
| 54 | المبحث الثاني : المنشآت الرياضية |
| 54 | المطلب الأول : سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية |
| 55 | المطلب الثاني : مفهوم المنشآت الرياضية |
| 56 | المطلب الثالث : تسيير المنشأة الرياضية |
| 57 | المطلب الرابع : المراقبة والتفتيش |
| 57 | المبحث الثالث : ديوان المركب المتعدد الرياضات |
| 57 | المطلب الأول : مفهومه |
| 57 | المطلب الثاني : مهامه |
| 57 | المطلب الثالث : استعمال المركبات المتعددة الرياضات |
| 59 | المطلب الرابع : التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات |
| 64 | الخلاصة |

فهرس المحتويات

| | |
|--------|---|
| | الباب الثاني : الجانب التطبيقي |
| 72-67 | الفصل الاول : الإجراءات الميدانية للبحث |
| 67 | تمهيد |
| 68 | -1 الدراسة الإستطلاعية |
| 68 | -2 المجال المكاني و الزماني |
| 68 | -3 تحديد متغيرات الدراسة |
| 69 | -4 عينة الدراسة |
| 69 | -5 منهج الدراسة |
| 70 | -6 أداة الدراسة |
| 71 | -7 حدود الدراسة |
| 71 | -8 الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| 72 | خلاصة |
| 122-74 | الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج |
| | - عرض و تحليل الدراسة |
| | - مناقشة نتائج الدراسة |
| | - الاستنتاج خلاصة عامة |
| 122 | الخاتمة |
| 123 | اقتراحات وتوصيات |
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |
| | ملخص الدراسة |

قائمة الأشكال

| الصفحة | المحتوى | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 62 | المهيكل الإداري لديوان المركب المتعدد الرياضات | 1-2 |
| 63 | المهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات | 2-2 |
| 75 | يبين تمثيل النسب المئوية لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة | 1-3 |
| 77 | يبين تمثيل النسب المئوية للمسؤول عن نظام المراقبة داخل المؤسسة | 2-3 |
| 79 | يبين تمثيل النسب المئوية لخطوات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة | 3-3 |
| 81 | يبين تمثيل النسب المئوية لمساهمة الرقابة الداخلية في نظام عمل المؤسسة | 4-3 |
| 83 | يبين تمثيل النسب المئوية للمسؤول عن وضع الخطط و لاجراءات المتبعة لعملية التقييم. | 5-3 |
| 85 | يبين تمثيل النسب المئوية من المسؤول عن عملية التوجيه العاملين داخل المؤسسة | 6-3 |
| 87 | يبين تمثيل النسب المئوية للفصل بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية | 7-3 |
| 90 | يبين تمثيل النسب المئوية لمدى مساهمة الرقابة الداخلية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات | 8-3 |
| 92 | يبين تمثيل النسب المئوية لقوانين و القواعد في ما يخص الرقابة الداخلية | 9-3 |
| 94 | يبين تمثيل النسب المئوية لمدى مساهمة التخطيط الجيد في وجود نظام رقابي فعال | 10-3 |
| 96 | يبين تمثيل النسب المئوية لنظام الرقابة الداخلية ان كان عبارة عن خطة تنظيمية | 11-3 |
| 98 | يبين تمثيل النسب المئوية لمدى مساهمة التوجيه الجيد في ضمان نظام رقابي جيد | 12-3 |

قائمة الأشكال

| | | |
|-----|--|------|
| 100 | يبيّن تمثيل النسب المئوية لمدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة. | 13-3 |
| 102 | يبيّن تمثيل النسب المئوية لمدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة. | 14-3 |
| 104 | يبيّن تمثيل النسب المئوية لمدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ في الزمن المحدد لها . | 15-3 |
| 107 | يبيّن تمثيل النسب المئوية لمساهمة نظام الرقابة الداخلي الفعال في تحسين وتطوير المؤسسة. | 16-3 |
| 109 | يبيّن تمثيل النسب المئوية لمدى اهتمام الرقابة الداخلية بالسلوك العام لتسيير | 17-3 |
| 111 | يبيّن تمثيل النسب المئوية لمدى مساهمة الرقابة الداخلية في تصحيح الأخطاء و الانحرافات و تسهر على تصحيحها. | 18-3 |
| 113 | يبيّن تمثيل النسب المئوية لمساهمة نظام رقابي فعال في تحقيق الأهداف المسطرة | 19-3 |
| 115 | يبيّن تمثيل النسب المئوية لمدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في التزام العاملين في المؤسسة | 20-3 |
| 117 | يبيّن تمثيل النسب المئوية لمدى اعتبار نظام الرقابة الداخلية وسيلة لتحسين الأداء المؤسسة | 21-3 |
| 119 | يبيّن تمثيل النسب المئوية لشروط في ما يخص الرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة | 22-3 |

فهرس الجداول

| الصفحة | المحتوى | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 19 | أوجه الاختلاف بين الرقابة المحاسبية و الإدارية | 1-1 |
| 43 | استبيان مدى تأمين المعلومات الناتجة عن نظام المحاسبي | 2-1 |
| 44 | مثال عن استبيان المشتريات | 3-1 |
| 45 | مثال عن استبيان المدفوعات النقدية | 4-1 |
| 46 | مثال عن استبيان المخزونات | 5-1 |
| 47 | مثال عن استبيان المقبوضات النقدية | 6-1 |
| 48 | مثال عن استبيان الرواتب و الاجور | 7-1 |
| 75 | يبيّن نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة . | 1-3 |
| 77 | يبيّن من يقوم بنظام المراقبة داخل المؤسسة . | 2-3 |
| 79 | يبيّن خطوات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة | 3-3 |
| 81 | يبيّن مساهمة الرقابة الداخلية في نظام عمل المؤسسة | 4-3 |
| 83 | من يقوم بوضع الخطط و لاجراءات المتبعة لعملية التقييم | 5-3 |
| 85 | من المسؤول عن عملية التوجيه العاملين داخل المؤسسة | 6-3 |
| 87 | الفصل بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية. | 7-3 |
| 90 | مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات | 8-3 |
| 92 | قوانين و القواعد في ما يخص الرقابة الداخلية. | 9-3 |
| 94 | دور التخطيط الجيد في وجود نظام رقابي فعال | 10-3 |
| 96 | إن كان نظام الرقابة الداخلية عبارة عن خطة تنظيمية | 11-3 |
| 98 | يوضح التوجيه الجيد يضمن نظام رقابي جيد. | 12-3 |
| 100 | مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة. | 13-3 |
| 102 | مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة. | 14-3 |
| 104 | مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في وضع أهداف واضحة قابلة لتنفيذ في الزمن المحدد لها. | 15-3 |
| 107 | مساهمة نظام الرقابة الداخلي الفعال في تحسين وتطوير المؤسسة | 16-3 |

فهرس الجداول

| | | |
|-----|---|------|
| 109 | مدى اهتمام الرقابة الداخلية بالسلوك العام لتسيير | 17-3 |
| 111 | مساهمة الرقابة الداخلية في تصحيح الأخطاء و الانحرافات و تسهر على تصحيحها. | 18-3 |
| 113 | مساهمة نظام رقابي فعال في تحقيق الأهداف المسطرة. | 19-3 |
| 115 | مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في التزام العاملين في المؤسسة | 20-3 |
| 117 | مدى اعتبار نظام الرقابة الداخلية وسيلة لتحسين الأداء المؤسسة | 21-3 |
| 119 | شروط في ما يخص الرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة | 22-3 |

ان تعقد المشاكل الإدارية في المؤسسات الناتجة عن تنوع نشاطها و زيادة حجم أعمالها ، فكل هذا أدى إلى زيادة أهمية الدور الرقابي و التأكيد عليه لمواجهة احتمالات الخلل فيه أو ضعف الثقة فيه ، ومن هذه النقطة يأتي الدعم للهيكلة الرقابي في التنظيم ، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات و الضوابط.

إن واحداً من أفضل طرق تجنب القصور في مجال المؤسسات، وفي الوقت نفسه يعد دافعاً مهماً للأداء في نشاط المؤسسة، هو أن يكون لدى المؤسسة نظام فعال للرقابة الداخلية، عن طريقه يمكن مواجهة المخاطر، ويمكن إضافة قيمة للمؤسسة والحفاظ عليها، ففي الكثير من الحالات، تعرف المؤسسات الناجحة كيف تقتنص الفرص وتستفيد من منافعها ومزاياها، وكيف تواجه التهديدات وتتعامل معها، وذلك من خلال التطبيق الفعال لأساليب الرقابة، وبالتالي تحسن المؤسسة أدائها، كما تمثل الرقابة الداخلية جزءاً لا يتجزأ في نظام المؤسسات والقدرة على إدارة المخاطر، الأمر الذي تفهمه وتؤثر فيه وتتابعه الهيئة الإدارية بالمؤسسة والإدارة والأفراد الآخرون، حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة للمؤسسة، و مقاومة، و التعامل مع التحديات التي تواجهها من أجل تحقيق أهدافها المستمرة .

الإشكالية:

لقد شغلت المؤسسات حيزا في كتابات وأعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وبينها وبين وعناصر أخرى من جهة ثانية يعتبر من أهم الوسائل الذي يستخدمه علم الإدارة و الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ، ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة الاجتماعية و السياسة و التكنولوجيا و التي تفوق قدرات المؤسسة و عدم قدرة التكيف مع الوضع الجديد الذي يتميز بمعطيات جديدة. بعد أن كان هدف المؤسسة هو تحقيق تقدمها و ازدهارها ، أصبح هما الوحيد هو إيجاد حلول تسمح لها ببقائها مما أدى بها إلى السعي نحو إيجاد أساليب و برامج تسير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية و المثلى .

وحتى تحقق المؤسسة هذه البرامج لجأت إلى استخدام نظام الرقابة الداخلية و الذي يعتبر خط دفاع قوي يضمن و يحمي مصالح المؤسسة ، حيث يعتبر العين الساهرة التي تحقق لها سلامة تدفق أموالها و توزيعها ، و حماية أصولها و موجداتها و سلامة عملياتها و دقة تسجيلها ، و اكتشاف الأخطاء إذا ارتكبت فور حدوثها و قبل أن يزداد ويستفحل أمرها ، فنظام الرقابة الداخلية هو شبيه بالجهاز الهضمي في الإنسان الذي ينظم حركات أعضاء الجسم لتؤدي وظيفتها بطريقة صحيحة فعند احترام متطلبات وإجراءات تطبيق نظام الرقابة الداخلية بشكل جيد و مناسب تستطيع المؤسسة تقييم أدائها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها و تسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل علي اتخاذ القرارات النموذجية.

و بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى دور نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الرياضية ؟

الفرضيات :

الفرضية العامة:

ما مدى أهمية مساهمة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الرياضية

الفرضية الجزئية :

- الرقابة الداخلية لها دور أساسي في المؤسسة الرياضية .
- للرقابة الداخلية اجراءات و مميزات لتحقيق نظام الرقابة الجيد.
- لرقابة الداخلية مساهمة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية .

أسباب اختيار الموضوع :

أن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة و إنما يعود لأسباب موضوعية و أسباب ذاتية.

أ- الأسباب الموضوعية :

- حاجة المؤسسات الجزائرية لنظام رقابة فعال .
- عدم وجود تطبيق فعلي للرقابة داخل المؤسسات الجزائرية .

ب- الأسباب الذاتية :

- الميل الشخصي إلى احتراف مهنة الرقابة .
- إيماننا منا أهمية الرقابة و الدور الذي تلعبه في تحسين المؤسسة

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع المختار في الحاجة الملحة إلى المحيط رقابي يساعد المؤسسة لتحقيق أهدافها و الذي يعتبر كأداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنها بالمؤسسة الرياضية نظرا لتطور و اتساع حجمها و صعوبة التحكم في تسييرها ، حيث سنتناول خلال هذه الدراسة محاولة دراسة أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسة .

أهداف الدراسة :

- يعتبر نظام الرقابة الداخلية الفعال العمود الفقري للمؤسسة الناجحة .
- التحسيس بأهمية الموضوع لما له من اكتشاف نقاط الضعف داخل المؤسسة .
- إبراز أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسة.
- تستطيع المؤسسة تقييم أدائها من خلال نظام الرقابة الداخلي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

- أن استخدام نظام الرقابة الداخلية و الذي يعتبر خط دفاع قوي يضمن و يحمي مصالح المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

- من الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة نذكر منها :
- فيما يخص الدراسة التطبيقية فهي تعتبر العنصر الأكثر التي واجهتني ، نظرا لكون الموضوع حساس فمن الصعب أن نحصل على كامل الحرية في المؤسسة لأنه مجرد ما أن تكلم عن نظام الرقابة إلا أن ألاحظ وجوه بعض الأشخاص عدم تقبل هذا الموضوع لأنهم يعتبرونه شكل من أشكال التقييم الشخصي لمؤهلاتهم و كفاءتهم في أداء وظائفهم ، و تترجما تصرفاتهم في خلق بعض الصعوبات أو التماطل في تقديم بعض المعلومات أو الاستفسارات أو الوثائق بحجة أنها سرية أو خاصة .

تحديد المصطلحات والمفاهيم:

مفهوم الرقابة¹ : إنه وقبل التطرق إلى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نعرف العني اللغوي للكلمة

أ - المعنى اللغوي لكلمة الرقابة² :

أصل كلمة رقابة : رقب يرقب رقوبا و رقابة أي حرس إنتظر - حاذر - رصد رقابة الله في أمره : خافه و جاء أصله في معجم أجر على أن أصلها اللغوي هو: ر ق ب ر قوبا و رقوبا و رقابة و رقابا رقبة : أي حرسه - إنتظره-حاذره

كما جاء معناها اللغوي في معجم أجر على أنها : راقب، مراقبة : أي حرسه، لاحظه

و الرقابة تعني : القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش و مراجعة العمل

ب - المعنى الإصلاحي لكلمة الرقابة :

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه و تنوعت نتطرق فيما يلي إلى أهمها:

¹ معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 71، 72.

² المعجم المعاني عن طريق صفحات الانترنت

تعريف الرقابة الداخلية¹: يدور مفهوم الرقابة الداخلية حول إيجاد أساليب مختلفة لعملية التقييم الداخلي لأنشطة و برامج المشروع أو الوحدة أو الإدارة المعنية ، حيث تتضمن هذه الاساليب مختلف نواحي هذه الانشطة و البرامج ، وتمثا الرقابة الداخلية بصفة عامة اداة لخدمة الادارة في مجال قياس وتقييم مدى فاعلية أدائها من ناحية ومدى فاعلية أنواع وأدوات الرقابة الاخرى من ناحية أخرى.

تعريف الإجراءات الرقابة الداخلية:

هي عبارة عن خطة تنظيمية ولكل الطرق و المقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من اجل حماية الأصول، ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع الأستغال، و الإبقاء على المحافظة على السير وفقا للسياسات المرسومة

تعريف المؤسسة: هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بميكلة محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدد السلطة والمسؤولية²

المؤسسة مصطلح : رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها ، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلي حاجات المجتمع بطرق مختلفة و لأغراض مختلفة³.

تعريف المؤسسة الرياضية⁴:

المؤسسات الرياضية هي "مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشياً مع أهدافه"

تعريف إجرائي للمؤسسة الرياضية :

المؤسسة الرياضية هي مؤسسة ذات طابع رياضي أو تكويني ينشئها مجموعة من الأفراد لخدمة القطاع الرياضي، بحيث يكون لها هيكل إداري و تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة و أهدافها بما يعود ايجابيا لخدمة ذلك المجتمع .

¹ محمد التوهامي طواهر ومسعود صديقي،مراجعة وتدقيق الحسابات، الاطار النظري والممارسة التطبيقية(بن عكنون:الجزائر،2003)

² - د محمد أكرم العد لوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع،لبنان،2002،ص:14.

³ د محمد أكرم العد لوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع،لبنان،2002،ص:14.

⁴ محاضرات الدكتور محمد فوزي عبد العزيز، بجامعة المنيا ،القاهرة ،محاضرة ،سنة ،2007

دراسات سابقة:

نظرا أهمية الموضوع وخاصة تحسين أداء نظام الرقابة الداخلية فإن غالبية المؤسسات والباحثين بالخص اجتهدوا في هذا الميدان والبحوث التي تطرقت إليه نذكر منها.

الدراسة الاولى:

دراسة بعنوان : دور الرقابة الداخلية في المؤسسة للوصول إلى نظام فعال و متكامل من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة

من إعداد الطالب: بروال بومدين مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003

و كان الهدف من الدراسة :

مدى معرفة قدرات المؤسسة مع الوضع الجديد الذي يتميز بمعطيات جديدة. بعد أن كان هدف المؤسسة هو تحقيق تقدمها و ازدهارها ، أصبح هما الوحيد هو إيجاد حلول تسمح لها ببقائها مما أدى بها السعي إلى استخدام نظام الرقابة الداخلية و الذي يعتبر خط دفاع قوي يضمن تسير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف.

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان: مدى اعتماد مراقب الحسابات على عناصر الرقابة الداخلية

من إعداد الطالب: محسن بابقي عبد القادر أحمد و هي رسالة جامعية في الماجستير بجامعة صنعاء لسنة 2002

و كان الهدف من الدراسة :

اعتماد مراقب الحسابات على عناصر الرقابة الداخلية عند تكليفه لمهمة التدقيق إذ يسعى مراقب الحسابات لتقومه للرقابة الداخلية إلى الوقوف على درجة إمكانية اعتماد عليها في عملية التدقيق.

الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان: دور المراجعة الخارجية في تقييم النظام الرقابة الداخلية

من إعداد الطالب: زكريا قلالة مذكرة ماستر بجامعة بسكرة الجزائر لسنة 2014/2013

و كان الهدف من الدراسة :

تمنح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها خصوصا مع كبر حجمها وتشعبها وذلك حفاظا على بقائها وإستمراريتها ، وهذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة وضع نظام الرقابة الداخلية فعال وكيفيل بحماية حقوق هذه المؤسسات وموجداتها من شتى أعمال التلاعب والإهمال ويضمن سير عملياتها وسلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية من حالات الأخطاء والغش والتزوير.

الفائدة من الدراسات السابقة :

إن الموضوع نظام الرقابة الداخلية واسع وعميق، وقد تم التطرق إليه ودراسة من طرف زملائنا السابقين في المعهد المختلفة إلى جانب بعض الباحثين بمحاضراتهم وكتبهم .
فكل واحد تطرق ودرس هذا الموضوع من مفهومه الخاص ، ومن خلال تطرقنا لهذه الدراسات لاحظنا أن بعض الدراسات درست هذه الظاهرة من عدت جوانب حيث
جاء الموضوع بحثنا كمايلي : أهمية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الرياضية

الأول الباب

الكتاب الثاني

الأول

الفصل

تمهيد :

لقد تطور مفهوم الرقابة تطوراً كبيراً نتيجة لتطور و كبر حجم المشروعات الرياضية و تنوع عملياتها و اتساع رقع نشاطها ، و مما لها دور كبير في تحقيق الربحية و لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة، و بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة و الفعالية في استخدام موارد المؤسسة ، و تعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة و مستمرة و عملية ينبغي القيام بها بالمؤسسة في جميع مراحل العمل و الأهداف الموضوعية لكونها أداة تؤثر على سلوك العاملين و حثهم على أداء العمل بطريقة أفضل .

و نظراً للمردود الايجابي للرقابة الداخلية على مصداقية فقد شهد القرن الواحد و العشرين اهتماماً كبيراً من جانب المتعاملين في المؤسسات و جهات الرقابة الرسمية و الجمهور بما يؤكد لهم كفاءة أداء المؤسسات في تصميم و تشغيل و تقييم هياكل فعالة للرقابة الداخلية ، و كان الضمان لهم هو خدمة يؤديها مراجع الحسابات المكلف في تصديق على تقرير الإدارة عن فعالية الرقابة الداخلية بالمؤسسة .

و من الضروري الإشارة بأن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تصميم و تطبيق نظام الرقابة الداخلية ، فقد يختلف نظام الرقابة من مؤسسة إلى أخرى فنظام الرقابة الذي يطبق في مؤسسة معينة قد لا يصلح في مؤسسة أخرى.

و من الضروري أن يكون نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسات الرياضية بمعنى تحقيق الأهداف المسطرة. و أن يكون هذا النظام واضحاً و سهلاً و مفهوماً لدي القائمين بتطبيقه .

و من هذا سوف نحاول التطرق إليه في ثلاث مباحث هي :

ماهية نظام الرقابة الداخلية

أهداف و مكونات الرقابة الداخلية

مقومات و إجراءات نظام الرقابة الداخلة

المبحث الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية

إن نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة يعتبر من بين أهم خطوات المراجعة و ذلك بغية اكتشاف مواطن الضعف فيه و من ثم تسليط عملية المراجعة على هذه المواطن و تلاقي مواطن القوة . يعبر هذا النظام عن الخطة التنظيمية و جميع إجراءات و المقاييس المتبناة من قبل المؤسسة من اجل ضمان السير الحسن لجميع الوظائف و ضمان صحة و مصداقية المعلومات الناتجة عن الأنظمة المعلوماتية المختلفة في المؤسسة .

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن نظام الرقابة الداخلية

إن مفهوم نظام الرقابة الداخلية وجد منذ القدم ، و تطور بتطور المجتمعات البشرية ، الا انه يمكن القول بان ظهور الرقابة الداخلية بالمفهوم الحالي لم يظهر الا في العصر الحديث (الثورة الصناعية) .

فبالنسبة للحضارة الأشورية نجد أن ظهور إجراءات الرقابة الداخلية يتعلق بمقارنة المعلومات الآتية من مصدرين مختلفين و مستقلين عن بعضهما البعض ، فمثلا يتم التحقق من أن عدد أكياس القمح الداخلة إلى المخازن بتطبيق مع عدد أكياس المستعملة الفارغة .

إما بالنسبة للحضارة الرومانية بالإضافة إلى الإجراء السابق ، ظهر إجراء جديد من إجراءات الرقابة الداخلية و هو تقسيم و فصل المسؤوليات ، حيث مسؤولية إقرار النفقة و تحديد قيمة الضرائب من اختصاص مجلس الحكومة الروماني ، في حين أن مسؤولية جمع الضرائب و الاحتفاظ بالأموال كانت من مسؤولية القضاء .

إما في العصور الوسطى فنجد أن الكاتب الايطالي : لوكا باشيلو (LOCU PACIOIO) قد أورد في كتابه مبدأ القيد المزدوج (1945) ، كما أنه كان ينصح بضرورة إجراء الجرد المادي كوسيلة من وسائل الرقابة الداخلية .

إما في العصر الحديث ، فإن ظهور المؤسسات الكبيرة الحجم و بروز شركات المساهمة انتقال الإدارة من أصحاب رؤوس الأموال إلى أشخاص مهندسين أدى إلى ضرورة الاعتراف بالرقابة الداخلية كنظام ضروري لأي تنظيم هدفه المحافظة على المؤسسات ، إضافة إلى أن الحاجة إلى رقابة داخلية كان الدور في بروز هذه الفكرة ، حيث نجد أن إصلاح الرقابة الداخلية كان مرادفا لإصلاح المراجعة ، و بالتالي فإن العوامل التي دفعت إلى ظهور إحداها هي نفس العوامل التي أدت إلى ظهور الأخرى .

حيث كان العمل في و الاحتفاظ بالأصول يناط به إلى أفراد لحساب الدولة و تطلب الأمر الرقابة على هؤلاء الأفراد حيث يقومون بالاحتفاظ بالأصول و تسجيل تحركات هذه الأصول كما أن الأفراد ملاك الأرض و القائمون بالتسويق كانوا في حاجة إلى من يقوم بالرقابة على الأعمال التي يقوم بها العاملون لحسابهم في التسجيل و الاحتفاظ بالأصول نيابة عنهم ، و في المراحل الأولى للتقدم البشري كانت طرق لتنفيذ مبدئية يتولاها أصحابها بسبب قلة العمليات التجارية ، و بذلك كان الفرد نفسه يقيد و يراقب عمله في نفس الوقت ، إلا أن التقدم البشري و انتشار التجارة العالمية و اتساع نطاق التجارة الداخلية أدى إلى فصل الملكية عن الإدارة و بالتالي التي ازدادت الحاجة إلى الرقابة لصالح الإدارة حيث زاد العاملون و كذلك الرقابة لصالح أصحاب رؤوس الأموال فزيادة رأس المال المستثمر في العمل التجاري أو الصناعي أو الخدمي و ظهور الملكية الجماعية في صورة شركات أفراد و مساهمة ألزم إسناد إدارة المشروع إلى نخبة من الإداريين للقيام بوظائف المشروع المختلفة يساعدهم في ذلك مجموعة من العاملين في المشروع ، من وظائف الإدارة رقابة أعمال العاملين و محاسبتهم عن أخطائهم و تصحيح هذه الأخطاء و أيضا تطلب الامر ان يتابع أصحاب رأس المال المديرين في نجاحهم أو فشلهم .

في إدارة المشروع أصبح الأمر يتطلب تنظيما داخليا في المشروع يتيح رقابة و متابعة أعمال القائمين لتنفيذ السياسات الموضوعة لصالح المديرين كما أصبحت الحاجة ماسة إلى من يراقب هؤلاء المديرين نيابة عن أصحاب رأس المال على أن يقدم لهم تقريرا عما لمس أثناء الرقابة و بذلك يمكن مراقبتهم و محاسبتهم عن أخطائهم التي يقعون فيها أثناء قيامهم بعملهم¹.

المطلب الثاني : تعريف نظام الرقابة الداخلية

تعدد التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية بتعدد المراحل التطور التي مر بها لذلك سنورد بعض التعاريف المقدمة لنظام الرقابة الداخلية :

((نظام الرقابة الداخلية على أنه الخطة التنظيمية و المقاييس الاخرى المصممة لتحقيق الاهداف التالية :

- حماية الأصول
- اختيار دقة و درجة الاعتماد على البيانات المحاسبية

¹ عبد الفتاح الصحن ، محمد سريرا ، الرقابة و المراجعة على المستوى الكلي و الجزئي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003-2004 ، ص 09.

- تشجيع الالتزام بالسياسات الادارية¹ ((

و على أنها ((نظام الرقابة الداخلية هو تخطيط التنظيم الاداري للمشروع و ما يرتبط به من وسائل و مقاييس تستخدم داخل المشروع للمحافظة على الأصول ، اختيار دقة البيانات المحاسبية و مدى الاعتماد عليها و تنمية الكفاءة الإنتاجية و تشجيع السير للسياسات الادارية في طريقها المرسوم²))

و على حساب منظمة الخبراء المحاسبين و المحاسبين المعتمدين (OECCA) الفرنسية ((نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق ، بضمان الحماية ، الابقاء على الأصول و نوعية المعلومات و تطبيق تعليمات المديرية و تحسين النجاعة ، و يبرز ذلك بالتنظيم ، و تطبيق طرق و اجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الابقاء على دوام العناصر السابقة))

و نشير في الأخير أن هذا التعريف قدم سنة 1977 من طرف منظمة الخبراء المحاسبين و المحاسبين المعتمدين (OECCA) .

و على حسب الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة (IFAC) التي وضعت المعايير الدولية للمراجعة (IAG) فان نظام الرقابة الداخلية يحتوي على الخطة التنظيمية ، و مجموع الطرق و الإجراءات المطبقة من طرف المديرية ، بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم و الفعال للأعمال هذه الأهداف تشمل على احترام السياسة الإدارية ، و حماية الأصول ، وقاية او اكتشاف الغش و الأخطاء ، تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية ، و كذلك الوقت المستغرق غي إعداد المعلومات المحاسبية ذات المصدقية "

و من خلال التعارف السابقة لنظام الرقابة الداخلية ، يتضح بان هذا الأخير يعتمد على الوسائل الآتية بغية تحقيق أهدافه :

- الخطة التنظيمية
- الطرق و الإجراءات
- المقاييس المختلفة³

¹ عبد الفتاح الصحن ، و نور احمد ، الرقابة و مراجعة الحسابات ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر ، الاسكندرية بدون سنة ، ص 263.

² الصبان محمد سمير و محمد الفيومي محمد ، المراجعة بين التنظيم و التطبيق ، الدار الجامعية بيروت 1990 ، ص 216-215

³ طواهر محمد التهامي صديقي مسعود المراجعة و التدقيق الحسابات ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2003 ص 86

و بصفة عامة يمكن القول أن نظام الرقابة الداخلية هو خطة تنظيمية و إجراءات و وسائل مبنية لأجل حماية الأصول و التأكد من صحة البيانات المحاسبية ، و يعتبر هذا التعريف أشمل لكونه يتضمن أنظمة الضبط الداخلي و التدقيق الداخلي و أنظمة الرقابة المالية و غير المالية ، و ذلك لتحقيق الرقابة الوقائية (لمنع الغش و الاخطاء و التلاعب) و السرعة في اكتشافها عند حدوثها ، و كذلك السيطرة على مواطن الاسراف في استخدام الموارد المتاحة و زيادة الكفاءة الانتاجية¹.

المطلب الثالث : وسائل نظام الرقابة الداخلية

تستخدم الرقابة الداخلية عدة ووسائل منها²:

1) الخطة التنظيمية :

أجمعت التعاريف السابقة على ضرورة وجود خطة تنظيمية تستجيب في جميع الاحوال إلى القرارات التي تتخذ ، محاولة توجيهها بما يخدم مصلحة و أهداف المؤسسة ، إذ تبني هذه الخطة على ضوء تحديد الاهداف المستوحاة منها و على الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل ، أي ما يحدد بوضوح خطوط السلطة و المسؤولية الادارية للمديرية التي تتكون منها المؤسسة . و بالرغم من أن الاستقلال التنظيمي يتطلب الانفصال بين الوظائف إلا أن عمل جميع المديرية يجب أن ينسق بحيث يؤدي إلى تدقيق منتظم للمعلومات.

نشير في الأخير إلى أن العناصر الأساسية يجب أن تكون في الخطة التنظيمية هي كالاتي :

- تحديد الأهداف الدائمة للمؤسسة .
- تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و مختلف أجزائه مع إبراز العلاقة التسلسلية و المهنية بين مختلف الأنشطة
- تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل شخص

إلا أن مساهمة هذه الوسيلة في تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية كون عبر النقاط التالية :

¹ غسان فلاح المطارنة تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية الدار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان 2006 ص 207
² راجع طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود مرجع سبق ذكره 86،87 و عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة ، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات و عملة أسواق المال " الواقع و الآفاق " الدار الجامعية ، مصر 2006 ص 60 .

- البحث عن فعالية و كفاءة العمليات التشغيلية
- وجود وحدات قياس يمكن من تحديد نتائج الأجزاء و الأنشطة المختلفة للمؤسسة سواء في وقت إحصائي أو مالي
- حماية الأصول من خلال تقسيم العمل المهني داخل المؤسسة

2) الطرق و الإجراءات :

تعتبر الطرق و الإجراءات من بين أهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية فإحكام و فهم و تطبيق هاتين الوسيلتين يساعد على حماية الأصول ، العمل بكفاءة و الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة ، إذ تشتمل الطرق على طريقة الاستغلال ، الإنتاج ، التسويق ، تأدية الخدمات و كل ما يخص إدارة المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المستعملة في المديرية المختلفة الأخرى سواء من ناحية تنفيذ الأعمال أو طريقة استعمال الوثائق إلى غير ذلك من الطرق المستعملة ، كما قد تعمل المؤسسة على سن إجراءات من شأنها أن توضح بعض النقاط الغامضة أو تغيير إجراء معين بغية تحسين أداء المؤسسة و تمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق الأهداف المرسومة .

3) المقاييس المختلفة :

تستعمل المقاييس المختلفة داخل المؤسسة لتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة في ظل ادره تعمل على إنجازه من خلال قياس العناصر التالية :

- درجة مصداقية المعلومات
 - مقدار النوعية الحاصل من العمليات الفعلية
 - احترام الوقت المخصص سواء لتحقيق مراحل الرقابة أو لعودة المعلومات المطابقة
- و في الأخير نشير إلى أن نظام الرقابة الداخلية تشتمل على ثلاث أصناف من الرقابة الداخلية :

- رقابة الإدارية
- رقابة محاسبية
- الضبط الداخلي

أ- الرقابة الإدارية : فهي خطة تشمل و تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و إتباع السياسات المرسومة و تستند إلى تحضير التقارير المالية و الإدارية و الموازنات التقديرية و الدراسات الإحصائية و تقارير الإنتاج و برامج التدريب و غير ذلك .

ب-الرقابة المحاسبية : و تهدف إلى اختيار الدقة المحاسبية للمعلومات و مدى الاعتماد عليها ، و تعتمد هذ الرقابة على استخدام الأمثل للحاسب الالي و اتباع طريقة القيد المزدوج و حفظ حسابات مراقبة إجمالية و تجهيز موازين مراجعة دورية و عمل التدقيق الدوري و غيرها .

و الجدول التالي يوضح أوجه الاختلاف بين الرقابة المحاسبية و الادارية من ناحية طبيعية الرقابة و أهدافها :

الشكل (1-1) جدول يوضح أوجه الاختلاف بين الرقابة المحاسبية و الادارية.

| أوجه المقارنة | الرقابة المحاسبية | الرقابة الادارية |
|---------------------|---|--|
| الهدف من الرقابة | <ul style="list-style-type: none"> - حماية الأصول من السرعة و الضياع و الاختلاس و سوء الاستخدام . - التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية | <ul style="list-style-type: none"> - التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية . - التحقيق من التزام بالقوانين و اللوائح و السياسات و الاجراءات التي وضعتها إدارة الشركة . |
| طبيعة عملية الرقابة | <ul style="list-style-type: none"> - التحقق من تنفيذ عمليات المؤسسة وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم و المعتمد من الإدارة . - التحقق من أن عملية المؤسسة قد تم تسجيلها في الدفاتر و السجلات طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً . | <ul style="list-style-type: none"> - التحقق من تنفيذ و تطبيق الإجراءات و السياسات الادارية |

المصدر : عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة ، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات و عولمة أسواق المال " الواقع و الأفق " .

ج- الضبط الداخلي :

و يهدف إلى حماية الموجودات من السرقة أو الضياع أو التلف ، و يعتمد الضبط الداخلي على تقسيم العمل ، و تحديد الصلاحيات و الاختصاصات و فصل الوجبات المتعارضة حيث يسير العمل و ينفذ المعاملات بصورة تلقائية مستمرة ، مع مراعات عدم إناطة تنفيذ عملية كاملة من بدايتها إلى نهايتها لموظف واحد دون أن يراجع عمله من قبل موظف آخر ضمانا لسلامة سير العمل و لتدارك الأخطاء و تتأثر بيئة الضبط الداخلي بالهيكل التنظيمي للمنشأة و الرقابة و الاشراف الاداري للموظفين في المنشأة¹.

المبحث الثاني : أهداف و مكونات نظام الرقابة الداخلية

يبنى نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المكونات أو الركائز و التي من خلالها يستطيع هذا النظام تحقيق أهدافه ، و الوصول إلى المستوى المطلوب تحقيقه و التي سنوف سوف نتطرق إليها في هذا المبحث :

المطلب الاول : أهداف نظام الرقابة الداخلية

اجمعت التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية على أن الاهداف المراد تحقيقها من هذا النظام هي² :

- التحكم في المؤسسة
- حماية أصول المشروع
- ضمان نوعية المعلومات
- تشجيع العمل بكفاءة
- تشجيع الالتزام بالسياسات الادارية

1- التحكم في المؤسسة :

إن التحكم في الانشطة المتعددة للمؤسسة و في عوامل الانتاج بداخلها و في نفقاتها و تكاليفها و عوائدها و في مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة ينبغي عليها تحديد أهدافها ، هياكلها ،

¹الدكتور عطا الله أحمد سويلم الحسبان ، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، دار الراجحة و التوزيع ، الاردن عمان ، 2009 ص

50 ، 49

²طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود ، مرجع سبق ذكره ص 90

طرقها ، إجراءاتها ، من أجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها ، و المساعدة على خلق رقابة علة مختلف العناصر مواد التحكم فيها .

2- حماية أصول المشروع :

تمثل حماية أصول المشروع و ممتلكاته المختلفة هدفا رئيسيا من أهداف الرقابة الداخلية في المشروع و تتخذ حماية الأصول المشروع أشكالا و أساليب مختلفة و متعددة يقوم جميعها حول :

توفير حماية التامة لأصول المشروع من التبذير أو الضياع أو الاسراف أو السرقة إلخ
و يمكن أن تتحقق هذه الحماية عن طريق :

أ) **الوقاية من الأخطاء المعتمدة :** التي قد ترتكب عند معالجة العمليات بقصد إخفاء انحراف معين أو غش أو اختلاس و لا شك أن ذلك يعتمد على تخطيط مسبق و معتمد من قبل أفراد غير أمناء على ما يقومون به من عمل ، وتتوفر فيهم سوء النية المبنية مسبقا لارتكاب مثل هذه الأخطاء .

و من مثل هذه الأخطاء المعتمدة ما يلي :

- تعمد إجراء قيد محاسبي معين
- التلاعب أو التحريف المقصود في السجلات بالشكل الذي يبد و معه عدم وجود تعارض مع التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها
- إدراج أسماء وهمية في كشوف الاجور لتغطية اختلاس ما في النقدية ، مع عدم وجود قيد يومية مطابق لإجمالي كشف الأجور¹

ب) الوقاية من الأخطاء غير المعتمدة :

و تنتج هذه الأخطاء عادة من التطبيق الخاطيء للمبادئ و القواعد المحاسبية أو الجهل بهذه القواعد عند العاملين في المجال المحاسبي في المشروع

و من أمثلة هذه الأخطاء غير المعتمدة ما يلي :

¹ عبد الفتاح محمد الصحن ، محمد السيد سرية ، الرقابة و المراجعة الداخلية على المستوى الكلي و الجزئي ، مطبعة التوني الفلكي ، اسكندرية ، 1998 ، ص 134/135 ،

- تسجيل مصروف رأسمالي معين على أنه مصروف رأسمالي ، مما يؤدي إلى تخفيض رقم الارباح و تضخم قيمة الأصول
- تسجيل مصروف رأسمالي معين على أنه مصروف إيرادي ، مما يؤدي إلى تخفيض رقم الأرباح و عدم اظهار الأصول بقيمتها الحقيقية في قائمة المركز المالي
- الأخطاء الحسابية بعمليات الجمع أو الضرب أو نقل المجموع من صفحة إلى أخرى أو من سجل إلى آخر
- أخطاء في اجراء قيود اليومية أو الترحيل إلى الحسابات دفتر الأستاذ

ج) المحافظة على الأمن الاختلاس و السرقة و الغش :

و يعني ذلك حماية الأصول من التصرفات غير المشروعة وغير المقبولة بصفة عامة ، و التي يتم ارتكابها مع العلم بعدم مشروعيتها و الاختلاس أو السرقة أو الغش كلها أمور مرفوضة وغير مقبولة ، حيث يترتب على أي منها مساءلة الافراد المسؤولين عنه وفقا لقواعد أو قوانين أو لوائح خاصة لمداخلة بالمشروع أو طبقا للقانون العام للدولة .

و من أمثلة التصرفات التي ترتكب في نطاق الاختلاس أو السرقة أو الغش ما يلي :

- الاستيلاء على جانب من الاموال الشركة دون وجه حق
- اغتصاب أصل من أصول الشركة عن طريق إجراءات مضللة ، دون علم لملاك الشركة
- تكهين بعض أصول الشركة رغم حالتها الجيدة و الاستلاء عليها ، بعد اتخاذ اجراءات محاسبية معينة لإهلاكها دفتريا
- القيام بعمل مناقصات وهمية بغرض الاستيلاء على بعض أصول الشركة (كالسيارات) والتي بحالة جيدة
- التحريف عند التسجيل في الدفاتر و السجلات بطريقة مدروسة ومخطط لها
- تعمد الإدارة التلاعب في تسجيل العمليات المالية بغرض اظهار نتائج غير واقعية وغير حقيقة وهو الامر الذي يطلق عليه الغش الاداري¹

¹ عبد الفتاح محمد الصحن ، محمد السيد سريرا مرجع سبق ذكره ص 136/135

3- ضمان نوعية المعلومات :

بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختيار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات الحاسوبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج تتمثل في المعلومات ، بيدان تجهيز هذه البيانات الحاسوبية تتم عبر نظام المعلومات الحاسوبية الذي يتصف بالخصائص التالية :

- تسجيل العمليات من المصدر و في اقرب وقت ممكن
- ادخال العمليات التي سجلت إلى برنامج الالي و التأكد من البيانات المتعلقة بها
- تبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة
- احترام المبادئ الحاسوبية المتفق عليها و القواعد الداخلية للمؤسسة من أجل تقديم المعلومات لمحاسبية
- توزيع المعلومات على الأطراف الطالبة بها

4- تشجيع العمل بكفاءة :

أن أحكام نظام للرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل و الكفاءة لموارد المؤسسة ، و من تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا ، غير أن الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات و فقط بل يعطي يحسنا في مردودية المؤسسة .

5- تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية :

إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي امثال و تطبيق أوامر الجهة المديرة لان التنظيمية من اجل التطبيق الأمثل للأمر ينبغي ان تتوفر فيه الشروط الآتية :

- يجب أن يبلغ إلى الموجود التنفيذ
- يجب توافر وسائل التنفيذ
- يجب ابلاغ الجهات الامرة بالتنفيذ

المطلب الثاني : مكونات (معايير) نظام الرقابة الداخلية

تعرف هذه المعايير على أنها الحد الأدنى من الجودة المطلوبة لأنظمة الرقابة الداخلية في الشركات بشكل عام والشركات المساهمة بشكل خاص ، و تعطي هذه المعايير أساسا يمكن من تقييم أنظمة الرقابة الداخلية مقارنة معه . و تنطبق هذه المعايير على جميع مجالات عمل الشركات كالمجالات البرمجية و المالية و غيرها .

و سيتم عرض كل معيار منها مستخدمين عبارة بسيطة و دقيقة كما يلي :

أولا : البيئة الرقابية :

تعتبر البيئة الرقابية الايجابية أساسا لكل المعايير . حيث أنها تعطي نظاما و بيئة تؤثر على جودة أنظمة الرقابة وهناك عوامل كثيرة تؤثر عليها من أهمها :

- نزاهة الإدارة و الموظفين و القيم الاخلاقية التي يحافظون عليها
- التزام الإدارة بالكفاءة بحيث يحافظون على مستوى معين من الكفاءة مما يسمح لهم القيام بواجباتهم
- إضافة إلى فهم أهمية تطوير و تطبيق أنظمة رقابة داخلية و فعالة
- فلسفة الإدارة و تعني نظرة الإدارة إلى نظم المعلومات الحاسوبية و إدارة الأفراد و غيرها
- الهيكل التنظيمي للشركة الذي يحدد إطارا للإدارة لتخطيط و توجيه و رقابة العمليات كي تحقق أهداف الشركة
- أسلوب إدارة الشرك في تفويض الصلاحيات و المسؤوليات
- السياسات الفاعلة للقوي البشرية من حيث السياسات التوظيف و التدريب و غيرها
- علاقة المالكين بالشركة و علاقة أصحاب المصالح بالشركة

ثانيا : تقييم المخاطر :

تفسح أنظمة الرقابة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة سواء من المؤثرات الداخلية أو المؤثرات الخارجية كما يعتبر وضع أهداف ثابتة و واضحة للشركة شرطا أساسيا لتقييم المخاطر لذلك فإن تقييم المخاطر عبارة عن تحديد و تحليل المخاطر ذات العلاقة و المرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة في خطط أداء طويلة الاجل .

ولحظة تحديد المخاطر فإنه من الضروري تحليلها للتعرف على أثرها الممكن و ذلك من حيث أهميتها و تقدير احتمال حدوثها ، و كيفية إدارتها و الخطوات الواجب القيام بها¹

ثالثا :النشاطات الرقابية :

تساعد النشاطات الرقابية على ضمان القيام بتوجيهات الإدارة ، و يجب أن تكون هذه النشاطات الرقابية فعالة و كفؤة في تحقيق الأهداف الرقابية للشركة ، أن النشاطات الرقابية عبارة عن سياسات و إجراءات و آليات تدعم توجهات الإدارة و هي تضمن القيام بإجراءات لمعالجة المخاطر ، و من أمثلة هذه النشاطات الرقابية (المصادقات ، التأكيدات و مراجعة الأداء ، و الحفاظ على إجراءات الأمن ، و الحفاظ على السجلات بشكل عام) .

رابعا : المعلومات و الاتصالات :

يجب تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة وإلى آخرين يحتاجونها داخل الشركة و ذلك بشكل و إطار زمني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات أخرى .وحتى تستطيع الشركة إن تعمل وتراقب عملياتها , عليها أن تقوم باتصالات ملائمة يمكن الثقة بها وفي الوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية و الأحداث الخارجية .

إما فيما يتعلق بالاتصال فانه يكون فعلا عندما يشمل تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس أو بشكل أفقي إضافة إلى قيام الإدارة بالتأكد من وجود اتصال مناسب مع جهات أخرى خارجية قد يكون لها أثرا في تحقيق الشركة لأهدافها علاوة على حاجة الإدارة الفعالة لتقنية المعلومات الهامة لتحقيق التحسن و اتصال مهم و موثوق به و مستمر لهذه المعلومات .

خامسا : مراقبة النظام :

تعمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء في فترة زمنية ما ، و تضمن أن نتائج التدقيق و المراجعة الأخرى تم معالجتها مباشرة و يجب تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية .

¹ الدكتور عطاء الله احمد سويلم الحسبان مرجع سبق ذكره ص 52

يجب أن تشمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على سياسات و إجراءات لضمان أن نتائج التدقيق تتم بشكل سريع ، و على الإداريين أن :

- يقيموا و بشكل سريع نتائج التدقيق و المراجعة الأخرى بما في ذلك ما بين التصور و التوصيات التي قدمها المدققون و غيرهم من القائمين على تقييم أعمال الشركة
 - يجددوا الإجراءات المناسبة للرد على نتائج و توصيات التدقيق و أعمال المراجعة الأخرى
 - يستكملوا و ضمن إطارا زمني محدد ، كل الخطوات التي تصحح أو تعالج الأمور المشار إليها من قبل الإدارة¹
- المسؤوليات اتجاه نظام الرقابة الداخلية :

1) **مسؤولية الإدارة** : تتحمل الدارة مسؤولية وضع نظام الضبط الداخلي و المحافظة عليه و عند تنفيذها لمسؤولياتها الإشرافية يجب عليها و بانتظام مراجعة مدى ملائمة و كفاية عناصر الضبط الداخلي و ذلك لضمان تطبيق جميع الضوابط الهامة بفاعلية .

2) **مسؤولية المدقق الداخلي** : يتضمن مجال عمل المدقق الداخلي فحص و تقويم كفاية و فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الشركة و نوعية الداء في تنفيذ المهمات المحددة .

لذلك تعتبر الرقابة الداخلية جزءا مكتملا للروتين الإداري و يجب أن تعمل بشكل مستقل بغرض النظر عما إذا نفذ التدقيق الداخلي أم لم ينفذ . وكذلك لا يمكن لأي نظام رقابة داخلي فعال أن يحل محل التدقيق الداخلي . إلا أن وجود وظيفة التدقيق الداخلي تزيد من متانة و قوة أنظمة الرقابة الداخلية² .

المطلب الثالث : العوامل المساعدة على تطور نظام الرقابة الداخلية .

تسعى الأطراف الطالبة للمعلومات الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبية داخل المؤسسة إلى الحصول على معلومات ذات مصداقية و تعبر عن وضعيتها الحقيقية ، لذلك بات من الضروري ربط مصداقية هذه المعلومات بقوة و متانة نظام الرقابة الداخلية المفروض على نموذج المحاسبي ، و الذي هي محل تقييم دائم من طرف المراجعة ، أن حساسية و أهمية نظام الرقابة الداخلية أملت الاهتمام به في ظل العوامل العديدة و المساعدة على تطوره ، والتي هي :

¹ الدكتور عطا الله احمد سويلم الحسبان ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

² الدكتور عطا الله احمد سويلم الحسبان ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

1) الأصناف العديدة للمؤسسات :

عرفت المؤسسة أصنافا عدة و تقسيمات سواء من ناحية طبيعية و نشاطها (تجارية ، فلاحية ، صناعية ، خدماتية) أو من ناحية طبيعتها القانونية (خاصة ، عمودية) أو من ناحية حجمها (صغيرة ، متوسطة ، كبيرة) ان هذه الاشكال كانت نتيجة لتنوع النشاطات و القطاعات التي يزداد الاستثمار فيها ، لذلك أصبح من الضروري على المساهمين من تكوين مجلس إدارة تناقش فيه كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة و يقيم فيه عمل الهيئة المسيرة لها ، هذا التقييم يكون مقارنة ما توصلت إليه الهيئة المسيرة من نتائج في شكل القوائم للمعلومات و كشوف تحليلية و موازنات تبرز بشكل مفصل كل أطوار النشاط داخل المؤسسة بما تم رسمه في الخطة التنظيمية التي هي من الوسائل الاساسية لنظام الرقابة الداخلية¹.

2) تعدد العمليات :

تقوم المؤسسة بعدة وظائف من حيث أنها تستثمر ، تشتري ، تحول ، تنتج ، تشغل ، تبيع ، و داخل كل وظيفة من هذه الوظائف تقوم المؤسسة بعدة عمليات تتفاوت من وظيفة إلى أخرى و من مؤسسة إلى أخرى ، و في إطار هذه الوظائف يجب على الهيئة المشرفة ، على كل وظيفة أن تتقيد بما هو مرسوم في الخطة الخاصة بها و التي هي مثبتة في الخطة التنظيمية الإجمالية للمؤسسة ، مما سبق يظهر حاليا بأن نظام الرقابة الداخلية مطالب بالتكيف مع التنوع في العمليات .

3) توزيع السلطات والمسؤوليات :

ان التوسع الجغرافي للمؤسسات سواء على التراب الوطني أو التوسع الذي تعرفه الشركات المتعددة الجنسيات يدعو إلى ضرورة توزيع السلطات و المسؤوليات على المديرية الفرعية بما يسمح بتنفيذ كل الأعمال و اتخاذ القرارات في الوقت و المكان المناسبين ، على ان تكون هذه المديرية الفرعية أو الوحدات المتواجدة في المناطق الاخرى مسؤولة إمام المديرية العامة ، كون هذه الأخيرة مسؤولة على كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة إمام مجلس الإدارة الذي يقيم أدائها بما فيه أداء المديرية الفرعية مقارنة بما هو مرسوم في الخطة التنظيمية و باستعمال كل الوسائل و الاجراءات التي تكفل الاهداف المتوخاة من نظام الرقابة الداخلية .

¹ طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود ، مرجع سبق ذكره ، 93.92

و في هذا الاطار يجب على كل شخص من العاملين في المؤسسة أن يعرف الواجبات المسندة إليها و حدودها ، مما يسمح له بالتصرف في حدود سلطته و مسؤوليته . ان هذا التقسيم الملائم للعمل و الواجبات من شأنه أن يمنع التضارب بين الاختصاصات داخل المديرية الواحدة أو على مستوى المديرية الأخرى كما انه يقلل بقدرة الامكان من الاحتمالات وقوع الاخطاء لذلك يمكن أن نميز بين الاعتبارات التالية التي يقوم عليها تقسيم الملائم للعمل :

- الفصل بين أداء العمل و سلطة تسجيله في دفاتر المؤسسة
- الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل و سلطة تسجيل العمليات المتعلقة به
- تقسيم العمل المحاسبي بين عدة أشخاص

4) الحاجة الدائمة للمعلومات :

يهدف نظام المعلومات إلى توفير المعلومات للأنظمة الأخرى داخل المؤسسة و خارجها إلى نظام اتخاذ القرار بصفة خاصة و بإعتبار نظام المعلومات المحاسبية أحد أنظمة المعلومات فيه و يعمل على توليد مخرجات ذات مصداقية و معبرة عن الوضعية الحقيقية و في الوقت و المكان المناسبين ، و من خلال معالجة سريعة للبيانات تسمح بإعادة فحصها في وقت لاحق كما يعمل على امداد الجهات المختلفة المعلومات المعبرة عنها ، أن الحاجة مستمرة للمعلومات الناتجة عن استعمال الدائم لها ، كون أن هذه الأخيرة تعتبر قاعدة تبنى عليها قرارات قد تؤثر على وضعية المؤسسة ، خاصة ما يتعلق منها بشقها الذي يخص حاجيات إدارة المؤسسة التي تريد أن تطمأن على صحة المعلومات المقدمة لها بغية اتخاذ القرارات باستعمال وسائل نظام الرقابة الداخلية التي تتيح معلومات تلقى القبول من طرف مستعمليها .

ان هذا الاستعمال المتميز لوسائل نظام الرقابة الداخلية كان عامل مساعد لتطويره من خلال محاولة الحكم على المعلومات المقدمة للأطراف الطالبة لها و دجة مساهمتها في القرارات المتخذة .

5) حماية أصول المؤسسة :

تعمل المؤسسة على حماية أصولها بشكل فعال من خلال إنشاء حماية مادية و محاسبية تتجلى الأولى في المحافظة على الاصول من العوامل الجوية أو من السرقة المادية لها ، إذا يجب القيام بتأمينات اللازمة سواء على المواد المتواجدة في المخزونات أو على البضائع أو المتوجات المنقولة و التي هي على عاتق المؤسسة ، و كذلك

بالنسبة إلى كل الأصول الثابتة و الحقوق بما فيه الخزينة ضد الخسارة متوقعة من خيانة الامانة ، و كذلك بالنسبة لكل عنصر من شأنه أن ينشأ خسارة تخص أصول المؤسسة ، و تتجلى الثانية في حماية الأصول محاسبيا من خلال تسجيل كل التحركات التي تمس أي عنصر من عناصر الأصول (الاستثمارات ، المخزونات ، الحقوق) تسجيلا أنيا يتقيد بالنصوص المحاسبية و يستجيب لشكل نظام الرقابة الداخلية . تعتبر حماية الأصول من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة من تحقيقها من خلال نظام سليم للرقابة الداخلية من شأنه ينجي المسؤولية المترتبة على الإدارة من منع الأخطاء و الغش أو تقليل احتمال ارتكابه على الأقل .

6) اعتماد المراجعة الاختبارية :

يزيد الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية في هذا النوع من المراجعة ، كون المراجع يستند من النوع السابق من المراجعة علة جزء معين من الكل من حجم مفردات المقدمة ، و يكون ذلك استعمال طريقة العينات في اختيار بعض المفردات التي ستجرى عليها المراجعة ، في الاخير يعمم نتائج هذا الفحص على مجموعة مفردات التي تمثل الكل (المجتمع) . يتوقف تحديد حجم العينة بشكل كبير على درجة متانة نظام الرقابة نظام الرقابة الداخلية المستعمل في المؤسسة . تبعا لما سبق ، يظهر لنا اعتماد هذا النوع من المراجعة كعامل أساسي في تطوير نظام الرقابة الداخلية ، لان متانته تتحكم في حجم العينة المختارة من طرف المراجع كما تجعل المراجع في اطمئنان خاصة فيما يتعلق بالجزء الثاني و الذي لم يكن موضوع الاختبار¹ .

المبحث الثالث : مقومات وإجراءات وتقييم نظام الرقابة الداخلية

أن تقييم نظام الرقابة الداخلية هو مدى التطبيق الفعلي للسياسات الموضوعة و الاهداف المرجوة ، و كذا معرفة مدة الالتزام بهذه العناصر و حتى تتم عملية التقييم يجب على نظام أن يتوفر على عدة مقومات و إجراءات تزيد من كفاءته و تساعد في الوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل .

المطلب الاول : مقومات نظام الرقابة الداخلية

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية على النموذج المحاسبي من شأنه أن يسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية و معبرة عن وضعية المؤسسة الحقيقية من جهة ، و من جهة ثانية يمكن

¹ طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود ، مرجع سبق ذكره ، 95 96

للمؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة العاملة لها ، و بالتالي يستطيع هذا تحقيق الأهداف المتوخاة منه ، تعتبر مقومات نظام الرقابة الداخلية كالأعمدة داخل المبنى فقوة هذه الأعمدة تعكس قوة و فعالية هذا النظام و العكس صحيح ، لذلك سنتطرق إلى مقوماته في العناصر التالية :

- الهيكل التنظيمي
 - نظام المعلومات المحاسبية
 - إجراءات تفصيلية
 - اختيار الموظفين الكفاء
 - رقابة الاداء
 - استخدام كافة الوسائل الالية
- 1- الهيكل التنظيمي كفاء :**

يعتبر وجود هيكل تنظيمي كفاء في أي منظمة هو أساس عملية الرقابة ، و الهيكل التنظيمي الكفاء هو الهيكل الذي يتم فيه تحديد المسؤوليات و السلطات المختلفة لكافة الادارات و الاشخاص بدقة و بصورة واضحة ، و تتوقف طبيعة الهيكل التنظيمي على المنشأة و حجمها و مدى الانتشار الجغرافي لها و عدد القطاعات ا و الفروع ، و يجب ان يكون لكل شخص في الهيكل التنظيمي رئيسا يتابعه و يقيم أدائه باستمرار ، و ضرورة اعداد خرائط تفصيلية لكل قسم مع وجود امكانية لتغيير الهيكل التنظيمي مع تغير الظروف المحيطة أو أن يتصف هذا الهيكل بالمرونة ، و من ناحية أخرى يجب أن يعمل الهيكل على إعطاء كل فرد واجبات و مسؤوليات محددة تتناسب و قدراته مع تطبيق مبدأ الفصل بين المهام المختلفة¹.

و عليه تظهر حساسية و دور الهيكل التنظيمي في بسط الرقابة الداخلية داخل المؤسسة ، كون ان تصميم هذا الهيكل يراعي فيه العناصر التالية :

- حجم المؤسسة
- طبيعة النشاط
- تسلسل الاختصاصات

¹ عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات و تكنولوجيا المعلومات الدار الجامعية الاسكندرية ، 2003،

- تحديد المديریات
- تحديد المسؤولیات و تقسيم العمل
- البساطة و المرونة
- مراعات الاستقلالية بين المديریات (التي تقوم بالعمل ليست هي التي تحتفظ بالأصول ، و ليست هي التي تقوم بمحاسبة الأصول)

2- نظام المعلومات المحاسبية :

يعتبر النظام المعلومات المحاسبي السليم أحد المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال ، فنظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانونا و تستجيب إلى وضعية و طبيعة نشاط المؤسسة و ضمن نمط المعالجة الآلية المتحكم فيها ، يعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر و السجلات المحاسبية و دليل للحسابات يراعي في تصميمه تيسر إعداد القوائم المالية بأقل جهد ممكن و بأكثر دقة ممكنة يكون أحد المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية ، بحيث يجب أن يتضمن هذا الدليل الحسابات اللازمة و الكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات و لتمكين المحاسب من الفصل بين العناصر المتعلقة بالنفقات الاستثمارية و النفقات الاستهلاكية ، انطلاقا مما سبق يجب ان يكون نظام المعلومات المحاسبية وسيلة لتحقيق ما يلي :

- الرقابة على سجلات التشغيل و تنفيذ العمليات اذ ان هذه السجلات تمثل البيانات و دقتها
- تبويب البيانات و وضع دليل مبوب للحسابات
- تصميم السجلات المحاسبية بطريقة مناسبة للرقابة

و بغية دعم نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتوافر نظام المعلومات المحاسبية على العناصر الآتية¹ :

- وجود مستندات داخلية كافية لتغطية أوجه النشاط كما توضح المسؤوليات
- وجود دليل للإجراءات و السياسات المحاسبية (يوضح الطرق التي تتبع لمعالجة العمليات)
- إعداد موازنات تخطيطية تفصيلية للعمليات و متابعة تنفيذها
- وجود نظام تكاليف فعال (لقياس الأداء الفعلي)

¹ طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود ، مرجع سبق ذكره ، 100,99

3- إجراءات تفصيلية :

إن العمل التسلسلي للوظائف المختلفة داخل المؤسسة يدع و إدارة هذه الأخيرة إلى طرح إجراءات تفصيلية لتنفيذ الواجبات على مستوى المديرية المختلفة ، بحيث لا يقوم شخص واحد بالترخيص للعمل و الاحتفاظ للعمل و الاحتفاظ بالأصل و مسك السجلات ، أي أن لا يقوم بالعملية من أولها إلى آخرها و في هذا الاطار ينبغي على الادارة تحديد نوع و كيفية القيام بالعملية داخل كل مديرية ما يسمح بعدم تداخل المهام و خلق رقابة ذاتية أو تلقائية أثناء تنفيذ العملية و ذلك بواسطة ما يحققه موظف آخر . إذ أن هذا المقوم يسمح من تقليل فرص التلاعب و الغش و الخطأ و يمكن نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه .

4- اختيار الموظفين الأكفاء :

مما لا شك فيه أن العامل الكفاء يلعب دورا مهما في النجاح و تحقيق مبتغيات المؤسسة ، لذلك يعتبر هذا العامل احد المقومات الأساسية التي يركز عليها نظام الرقابة الداخلية في تحقيق اهدافه ، فبدون العاملين المديرين و الحرسين على أداء أعمالهم وفق ما رسمته الخطة للمؤسسة لا يمكن ان نحصل على نظام للرقابة الداخلية الفعالة . يراعى في اختيار الموظفين العناصر التالية:

- شهادات في ميدان العمل؛

- خبرة تمكنه من التحكم وظيفته

- الالتزام بالسياسات المرسومة؛

-احترام نظام التدريب.

كما يجب ان يوجد نظام عادل للحوافز و الترقية يثير حماس العاملين, و يزيد من كفاءتهم الإنتاجية بغية تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام .

5- رقابة الأداء :

تعمل إدارة المؤسسة من خلال تحديد أهدافها بوضوح في الخطة المرسومة على تحقيق هذه الأهداف بفعالية و بما يكفل الالتزام بسياساتها ، غير أن الالتزام بمستويات الأداء قد لا يدوم طويلا مما ينتج انحرافات عن المستويات المرسومة ، لذلك ينبغي دراسة و وضع إجراءات كفيلة بتصحيحه و تتمثل في الآتي :¹

أ- الطريقة المباشرة : و تكون بالتدخل المباشر من المسؤول على العمل الذي ينفذ أعوانه.

ب- الطريقة غير المباشرة : و تكون باستعمال الأدوات المختلفة للرقابة (ميزانيات ، تقديرية ، تكاليف ، معيارية) .

6- استخدام كافة الوسائل الالية

اصبحت الالية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المنشأة من العناصر الهامة في ضبط وانجاز الاعمال كما هو الحال في آلات عد النقدية المحصلة وتسجيلها ، كذلك تزايدت اهمية استخدام الحاسوب الالكتروني في انجاز بعض خطوات الدورة المحاسبية وتحليل البيانات والمعلومات سواء بغرض اعدادها او الافصاح عنها ، وان التوسع في استخدام هذه الادوات من شأنه تدعيم الدور الرقابي للنظام المحاسبي المستخدم² .

ان استعمال الالة الحاسبة وتأدية العمل المحاسبي باستخدام الاعلام الالي ، من شأنه ان يدعم نظام الرقابه الداخلية من حيث ان هذه التأدية توفر الآتي :

- دقة وسرعة المعالجة ;
- سهولة الحصول على معلومات ;
- حماية الاصول بوجود برامج مساعدة ;
- توفير الوقت ;
- تدعيم العمل بكفاءة ;
- خفض تكلفة المعالجة ;
- التحكم في المعلومات .

¹ طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود ، مرجع سبق ذكره ، 100، 101

² عبد الفتاح محمد الصحن وفتح رزق السوافري ، الرقابة المراجعة الداخلية ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 193

ان تأمين مسار المعالجة الالية للبيانات يكون من خلال :

- أ- الالتحام : يجب ان يتم مسار المعالجة الالية للبيانات وفق طرق وإجراءات منطقية منظمة ومتجانسة .
- ب- الوقاية : يجب ان يخضع مسار المعالجة الالية للبيانات الى شكل منظم للرقابة ، بغية تدارك الاخطاء والغش واجراء التصحيحات الازمة .

المطلب الثاني : اجراء نظام الرقابة الداخلية

يستعمل نظام الرقابة الداخلية وسائل متعددة بغية احكام العمل المحاسبي وتحقيق الاهداف المتوخاة منه وجعل نظام المعلومات المحاسبية يستجيب للأطراف المستعملة للمعلومات من اجل توفير معلومات ذات مصداقية وعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة ، لذلك وجب على على هذا النظام عدة اجراءات من شأنها ان تدعم المقومات الرئيسية له وتعتبر بمثابة الحجر الاساس للمبنى ، لذا سنتطرق في هذا البند الى الاجراءات المختلفة لنظام الرقابة الداخلية من خلال العناصر الاتية :

- اجراءات تنظيمية ادارية ؛
- اجراءات تخص العمل المحاسبي ؛
- اجراءات عامة .

1- اجراءات تنظيمية ادارية

تخص هذه الاجراءات اوجه النشاط داخل المؤسسة ، فنجد اجراءات تخص الاداء الاداري من خلال تحديد الاختصاصات ، تقسيم واجبات العمل داخل كل مديرية بما يضمن فرض رقابة على كل شخص داخلها ، وتوزيع وتحديد المسؤوليات بما يتيح معرفة حدود النشاط لكل مسؤول ومدى التزامه بمسؤوليات الموكله اليه ، وإجراءات اخرى تخص الجانب التطبيقي كعملية التوقيع على المستندات من طرف الموظف الذي قام بإعدادها ، واستخراج المستندات من اصل وعدة صور ، واجراء حركة التنقلات بين الموظفين بما لا يتعارض مع حسن سير العمل وفرض اجراءات معينة لانتقاء العاملين ، وضبط الخطوات الواجب اثباتها لإعداد عملية معينة ، بحيث لا يترك الى اي موظف التصرف الشخصي الا بموافقة الشخص المسؤول ، لذلك سنتطرق الى هذه الاجراءات من خلال النقاط التالية¹ :

¹ طواهر محمد التهامي ,صديقي مسعود ,مرجع سبق ذكره ص، ص، 105,108

- تحديد الاختصاصات ;
- توزيع المسؤوليات ;
- اعطاء تعليمات صريحة ;
- اجراء حرك والتنقلات بين العاملين .

أ - **تحديد الاختصاصات** : ان تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية ، الاجتماعية و التكنولوجية يكون عبر تظافر الجهود داخل اجزائها كل حسب اختصاصه لذا بات من الواضح اعتماد تحديد دقيق للاختصاصات داخل المؤسسة في اطار سياستها ، فعند الوقوف على الهيكل التنظيمي لها يجب تحديد اختصاصات كل مديرية من المديريات الموجودة ، بما لايسمح بالتضارب بين الاختصاصات ، فكل مديرية لها اختصاصاتها وداخل كل مديرية يمكن تجزئة هذه الاختصاصات داخل الدوائر وداخل المصالح والى غاية اخر نقطة من الهيكل التنظيمي .

ب-تقسيم العمل : ان التقسيم الملائم للعمل يدعم تحديد الاختصاصات داخل المؤسسة بمنعه لتضاربها أو تداخلها ، كما انه يقلل بدرجة كبيرة من احتمالات الوقوع في الاحطاء، السرقة والتلاعب ، كون هذا التقسيم الملائم للعمل يقوم على الاعتبارات التالية :

ب-1- الفصل بين أداء العمل وسلطة تسجيله : ان هذا الفصل بين وظيفتي الاداء والتسجيل المحاسبي من شأنه ان يمنع التلاعب في تسجيل البيانات المحاسبية وبالتالي نحصل على معلومات صادقة على الحدث بعد المعالجة .

ب-2- الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تسجيله: ان هذا التقسيم في العمل يقلل من احتمالات سرقة الاصول ، نظرا لان الاحتفاظ بالأصل يكون ضمن اختصاصات موظف معين ، وتسجيل العمليات المتعلقة لهذا الأصل يدخل ضمن اختصاصات موظف اخر .

ب-3- الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تقرير الحصول عليه : ان الفصل بين سلطة الاحتفاظ بالأصل وسلطة تقرير الحصول عليه تقلل من احتمالات وقوع تلاعبات والاتفاقيات ذات المصلحة الشخصية .

ب-4- تقسيم العمل المحاسبي : انطلاقا من عدم انفراد شخص واحد بالقيام بعملية معينة من بدايتها الى نهايتها ، فانه يسمح بإعطاء رقابة داخلية يخلقها هذا التقسيم بمراقبة عمل كل موظف معين بموظف اخر يقوم بالعملية بعده ، لذلك يستطيع هذا التقسيم التقليل من فرص الاخطاء والتلاعب والتزوير ويزيد من فرص الكشف عنها حال وقوعها .

ج- توزيع المسؤوليات : يقوم هذا الاجراء على الوضوح في تحديد المسؤوليات للموظفين اذ يمكن من تحديد تبعية الاهمال او الخطاء ، لذلك وجب تحديد المدرجات والأشخاص في ذلك الوقت المسؤولين عن المحافظة على الممتلكات وعمليات المؤسسة وعلى تسجيل هذه الممتلكات وعلى التقرير بالعمليات والموافقة عليها ، لأن تحديد المسؤوليات يمكن كل موظف من معرفة حدود عمله ومسؤوليته والتزامه اتجاهها ، فيحاسب ويراقب في حدود هذا المجال ، اذ ان هذا الاجراء يعطي لنظام الرقابة الداخلية فعالية أكبر من خلال التحديد وبدقة لمرتكب الخطأ وعدم استطاعته التملص من جهة ، ومن جهة ثانية يضمني الجدية والدقة في التنفيذ من طرف الموظف لأنه على يقين بأن أي خطأ في عمله ينسب اليه مباشرة ولن يستطيع ان يلقيه على غيره .

وفي الاخير نرى بوضوح العلاقة التكاملية بين الاجراءات السابقة ، وتحديد الاختصاصات ، وتقسيم العمل ، وتوزيع المسؤوليات والتي بانسجامها تحقق لنا شطرا كبيرا من نظام الرقابة الداخلية الفعال .

2- اجراءات تخص العمل المحاسبي

يعتبر نظام المعلومات المحاسبة السليم من بين اهم المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية الفعال ، لذلك بات من الواضح من إجراءات معينة تمكن من احكام رقابة دائمة على العمل المحاسبي من خلال التسجيل الفوري للعمليات ، التأكد من صحة المستندات ، اجراءات مطابقة دورية ، القيام بجدد مفاجئ وعدم اشراك موظف في مراقبة عمل قام به ، ان هذه الاجراءات السابقة تمكن من دعم المقومات التي يقوم عليه نظام الرقابة الداخلية الفعال ، لذلك سنتطرق في هذا البند الى اهم الاجراءات التي تخص العمل المحاسبي في النقاط الاتية :

- التسجيل الفوري للعمليات ;
- التأكد من صحة المستندات ;
- اجراءات المطابقات الدورية ;

- عدم اشراك موظف في مراقبة عمله

أ- التسجيل الفوري للعمليات : يعتبر تسجيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة من بين وظائف المحاسب ، اذ يقوم هذا الاخير بتسجيل العملية بعد حدوثها مباشرة ، بغية تفادي تراكم المستندات وضياعها ، لذلك فالسرعة التي تصاحبها الدقة في التسجيل تمكن من السرعة في ترتيب وحفظ المستندات المحاسبية التي تم على اساسها التسجيل ، الذي يكون بدون¹ :

- شطب ؛

- تسجيل فوق تسجيل اخر ؛

- لايلغي تسجيل معين ، الا وفق طرق معروفة كطريقة المتمم الصفري او عكس التسجيل ثم اثبات التسجيل الصحيح

وعلى هذا يمكن القول بأن التسجيل الفوري للعمليات يؤثر ايجابا على معالجة البيانات التي ينتظر من ورائها الحصول على معلومات صادقة ومعيرة عن الوضعية الحقيقية وملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة

ب- التأكد من صحة المستندات : تشمل المستندات على مجموعة من البيانات التي تعبر عن عمليات قامت بها المؤسسة ، لذلك ينبغي مراعاة بعض المبادئ الاساسية عند تصميم هذه المستندات

- البساطة ، التي تساعد على استخدام المستند واستكمال بياناته ؛

- عدد الصور الازمة ، حتى يمكن توفير البيانات الازمة لمراكز النشاط ؛

- ضمان توفير ارشادات عن كيفية استخدامها وتوضيح خطوات سيرها ؛

- يجب استعمال الارقام المسلسلة عند طبع نماذج المستندات ، مما يساعد على اجراء عملية الرقابة وعلى العودة اليه عند الحاجة

ان المبادئ السابقة الذكر ، تمكن المحاسب من سهولة التأكد من المستند ومن بيانات التي يحتويها ، وفي الاطار لابد ان يجمع المستند الشروط التالية :

- ان يعد علا مطبوعة مخصصة لهذا الشأن

- ان يتم إعدادده بدون شطب ، واضح ويحمل كل الإيضاحات اللازم بغية تفادي الخلط او التأويل ،

- ان يكون ممضى عليه من طرف المسؤولين المؤهلين ، وان يدخل في اطار تخصصاتهم

¹ طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود ، مرجع سبق ذكره ، ص 114

- ان يحتوي على تاريخ .

ج- اجراء المطابقات الدورية : تعتبر المطابقات الدورية من بين اهم الاجراءات التي تفرض على العمل المحاسبي داخل المؤسسة لتقريبه من الواقع ، لان العمل المحاسبي يعتمد اساسا على المستندات الداخلية والخارجية والتي هي موضوع المراجعة المستندية ، اي ان هذه المستندات يمكن ان تكون غير صحيحة مما يؤثر سلبا على مخرجات نظام المعلومات المحاسبية وبالتالي على القوائم المالية الختامية للمؤسسة .
ونظرا لما سبق جاءت اجراءات نظام الرقابة الداخلية لكي تكشف ذلك عن طريق اجراء مقاربات دورية بين مختلف مصادر المستندات من جهة ومن جهة اخرى بين المستندات والحقيقة المتمثلة اساسا في الواقع كالجرد المادي مثلا¹ .

تأسيا بما سبق ، نرى ضرورة اجراء كافة المقاربات دوريه التي يكون موضوعها مختلف عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج كإجراء مقارنة بينما ما تم تسجيله في اليومية المساعدة المتعلقة بالبنك من مقبوضات ومدفوعات وما تم علا مستوى البنك ، لاستخراج مختلف الانحرافات المتمثلة اساسا في البيانات سجلت علا مستوى البنك ولم تسجل على مستوى المؤسسة او العكس، تم اعطاء امكانية البحث عن الانحرافات وتسويتها قبل اعداد القوائم المالية الختامية ، وذلك لا عطاء معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن وضعية الحساب البنكي للمؤسسة ، تربط فاعلية هذه المقاربة بالشروط التالية :

- يجب اجراء المقاربة على اقل مرة في شهر ;
- الشخص الذي يقوم بالمقاربة يجب ان يستلم الاوراق الواردة من البنك مباشرة وان لا يدخل ضمن وظيفته تسيير الصكوك;
- الشخص الذي يقوم بالمقاربة يجب ان لا يقوم بالتسجيل المحاسبي في اليومية المساعدة المتعلقة بالبنك
- اتباع طريقة واضحة لإجراء عملية المقاربة.

يمكن كذلك اجراء مقاربات دورية أخرى ، تتمثل جلها في الاتي :

- مقارنة حسابات الموردين في المؤسسة بأرصدهم الحقيقية على مستواهم ، وذلك عن طريق اجراء عملية الاستبيان للتأكد من قيمة الدين الحقيقية وطبيعة الدائنين ;

¹ طواهر محمد التهامي ,صديقي مسعود ,مرجع سبق ذكره ، ص 116 ، 115

- مقارنة حسابات الزيان في المؤسسة بأرصدهم الحقيقة على مستواهم ، وذلك عن طريق اجراء عملية الاستبيان للتأكد من قيمة الحق الحقيقة وطبيعة المدينين ؛
- مقارنة حسابات المخزونات بما هو موجود فعلا على مستوى المخازن ، وذلك عن طريق عملية الجرد المادي للمخزونات ؛
- مقارنة حساب الاستثمار بما هو موجود فعلا على مستوى المؤسسة ، وذلك باستعمال عملية الجرد المادي للاستثمارات ؛
- مقارنة حسابات الحقوق المختلفة بما هو موجود فعلا ؛
- مقارنة حسابات الديون المختلفة بما هو حقيقي ؛
- مقارنة حسابات المبيعات بما تم بيعه فعلا ، وذلك بالاعتماد على الزبائن ؛
- مقارنة حسابات الاعباء بما تم تحمله فعلا ، كإجراء مقارنة تخص حسابات مركبات الاجور ، بما تم على مستوى مصلحة الاجور في مديرية الادارة العامة .

ان اجراء هذه المقاربات الدورية ومقاربات اخرى ، يمكن اجرائها في ظل ظروف أخرى وأنشطة اخرى ، تمكن من تدعيم مقومات نظام الرقابة الداخلية كما تمكن من تقريبات ما تم التوصل اليه من خلال المعالجة المحاسبية الى ما هو حقيقي على مستوى المؤسسة ، اي يسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصدقيه ومعبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة .

د - اشراك موظف في مراقبة عمله : وجب على نظام الرقابة الداخلية سن اجراء يقضي بعدم اشراك موظف في مراقبة عمله داخل نظام المعلومات المحاسبية ، نظرا لان المراقبة تقتضي كشف الاخطاء التي حدثت أثناء المعالجة أو التلاعبات الممكن وقوعها ، والتي تخل بأهداف نظام الرقابة الداخلية فعند حدوث خطأ فلمحاسب يغطي هذا التلاعب كونه صادرا عنه ، فوضع هذا الاجراء على هذه الاشكال ويتيح معالجة خالية من هذه الشوائب التي تسيئ الى المعلومات المحاسبية .

عندما يقوم المحاسب "أ" بتسجيل عمليات تتعلق بإثبات دين معين مثلا فان هذا التسجيل من طرف المسؤول عليه أولا ثم من طرف المحاسب "ب" الذي يسجل قيد التسوية بشكل أوتوماتيكي لان المحاسب "ب" لا يستطيع تسجيل قيد تسوية الدين إلا إذا تم إثبات تسجيل الدين أولا .

3 - إجراءات عامة

يعد التطرق الى الإجراءات المتعلقة بالجانب التنظيمي والإداري والإجراءات التي تخص العمل المحاسبي سنتناول في هذا البند اجراءات عامة تكون مكملة لسابقتها وبتفاعل جميع هذه الاجراءات يستطيع نظام الرقابة الداخلية تحقيق اهدافه المرسومة ، لذلك سنميز بين الاجراءات التالية¹:

- التامين على ممتلكات المؤسسة ;
- التامين ضد خيانة الامانة ;
- اعتماد رقابة مزدوجة ;
- ادخال الاعلام الالي .

أ- **التامين على ممتلكات المؤسسة** : تسعى المؤسسة من خلال ممارسة نشاطها الى تحقيق اهدافها الاقتصادية ، الاجتماعية والتكنولوجية وذلك عن طريق الاستغلال الامثل لمواردها والحفاظ على ممتلكاتها من خلال التامين عليها من كل الاخطار المحتملة ، مواد كانت طبيعية كا الاخطار الجوية التي يتم استبعاد اثرها بالتأمين على الممتلكات والتخزين الجيد للمواد لاستبعاد التفاعل الذاتي لها ، او بفعل فاعل كالسرقة او الحريق ، فتلجأ المؤسسة في هذا الاطار الى التأمين على الممتلكات ضد اخطار السرقة او الحريق بغية تفادي الخسائر.

ب- **التامين ضد خيانة الامانة** : في ظل تدعيم نظام الرقابة الداخلية يكون من بين اجراءات هذه الاخيرة اجراء يخص التأمين على الموظفين الذين يعملون بشكل مباشر في النقدية سواء تحصيلها او صرفها ، او الذين يدخل ضمن اختصاصهم التسيير المادي للبضائع او الاوراق المالية او التجارية ضد خيانة الامانة فمن غير المعقول ان يحافظ نظام الرقابة الداخلية على تحقيق اهدافه المرسومة دون اجراء التأمين من خيانة الامانة بالنسبة للموظفين السابق ذكرهم ،اذ نجد من بينهم معين يحصل قيم المبيعات المؤسسة مثلا طوال اليوم والتي تقدر بمبالغ ضخمة فيجب في هذا الاطار التأمين عليه ضد خيانة الامانة التي تكبد المؤسسة خسائر كبيرة والتي قد تؤثر على سيرورتها الطبيعية وكذلك الشأن بالنسبة للموظفين الاخرين .

¹ طواهر محمد التهامي ,صديقي مسعود ,مرجع سبق ذكره ,ص,ص 123،

ج- اعتماد رقابة مزدوجة : يستعمل هذا الاجراء في اغلب المؤسسات الاقتصادية كونه يوفر ضمانا للمحافظة على النقدية فعند شراء مادة معينة مثلا ينبغي ان يحتوي على كل الوثائق المتعلقة بالعملية من وصل التوريد ، الفاتورة ، وصل الاستلام الذي يكون ممضي عليه من الجهات المؤكدة لها ذلك ، اذ بعد تسجيل الدين ومراقبة ملف العملية ، يعد المشرف على عمليات التسوية شيك يمضي عليه مدير المالية والمحاسبة في المرحلة الاولى ، وفي المرحلة الثانية يمضي عليه مدير المؤسسة لكي يكون هذا الشيك قابل للسحب ، ان هذا الاجراء من شأنه ان يعمل على :

- حماية النقدية ;
- تفادي التلاعب والسرقة ;
- انشاء رقابة ذاتية ;
- تدعيم مقومات نظام الرقابة الداخلية .

د- ادخال الاعلام الالي: يعتبر الاعلام الالي احد اهم الوسائل التي يتم بها تشغيل نظم المعلومات ، فمن خلاله يمكن لاي نظام للمعلومات الحاسوبية على وجه الخصوص مواصلة العمل بغية توليد معلومات بشكل سريع . ان ادخال الاعلام الالي للمؤسسة وتنفيذ العمل الحاسبي أليا له مبررات عدة هي على النحو الاتي :

- حجم عدد العمليات ;
- السرعة في معالجة البيانات ;
- تخفيض نسبة الخطاء في المعالجة ;
- امكانية الرجوع واستشارة المعطيات بسرعة .

وعليه يمكن للمعالجة السريعة للبيانات الحاسوبية في ظل استعمال الاعلام الالي ان تعطينا قوائم مالية ومحاسبية تعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة وتعكس السرعة سواء في المعالجة او في اعداد القوائم المالية .

بغية السماح لنظام المعلومات الحاسوبية من توليد معلومات ذات مصداقية في الوقت والمكان المناسبين من اجل اتخاذ القرارات أو تلبية حاجات الاطراف الاخرى داخل المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة بنظام المعلومات الحاسوبية كنظام معلومات الافراد ، التسويقية ، التمويلية ، و الانتاج. و في الأخير نقدم شكل تفصيلي يوضح كافة اجراءات نظام الرقابة الداخلية التي تم التطرق اليها.

المطلب الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية

1- عن طريق الاسلوب الوصفي للرقابة الداخلية :

يقوم المراجع حسب هذا الاسلوب بتحضير قائمة تحتوي عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية ، و يقوم بتوجيه الأسئلة للموظفين المسؤولين عن أداء كل عملية ، فبذلك يتوضح للمراجع أو مساعديه بتسجيل الاجابات و بعد ذلك يقوم المراجع بترتيب الاجابات بحث تظهر كيفية سير العملية من بدايتها إلى نهايتها و حدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية .

لكن ما يعاب عن هذه الطريقة هو صعوبة تتبع الشرح المطول في وصف الاجراءات فالأجوبة التي يتحصل عليها المراجع تتميز في بعض الأحيان بالغموض و بالتالي يصعب عليه استخراج الاهم من المهم و هكذا يصعب على المراجع التعرف على مواطن الضعف في النظام ، كما يمكن أن يحدث سه و عن بعض العناصر الرقابية . بالإضافة إلى العيب المذكور سابقا يمكن إضافة صعوبة الفهم بالنسبة للقارئ الخارجي أي من غير من قام بالعمل فليس لهذا الاخير نظرة أو فهم عملاق للإجراءات كما أن للمراجع القائم بالمهمة أسلوبه الخاص ، فحتى و لو أن هذا الاسلوب يتميز بالبساطة ففي بعض الأحيان لا يمكن فهمه بالعمق المطلوب مثل من قام بالعمل¹ .

¹ جربوع محمد يوسف مراجعة الحسابات بين النظرية و التطبيق مؤسسة الوراق عمان الطبعة الاولى 2000 ص 113

2- تأمين المعلومات الناتجة عن نظام المحاسبي:

جدول رقم (1-2) : مثال عن استبيان مدى تأمين المعلومات الناتجة عن نظام المحاسبي

| ملف | المراجع | التاريخ | الملاحظات |
|----------|---|-----------|-----------|
| المحاسبي | الجواب بنعم أو لا ؟ | الملاحظات | الملاحظات |
| 01 | أ- هل للمؤسسة نظام تسيير الميزانية ؟ ب- هل قواعد إنشاء الميزانية موضوعة في تقرير مكتوب ؟ ت- في حالة ميزانية الجزئية الموافق عليها من طرف الإدارة ؟ ث- الفروق بين الميزانية الحقيقية تحلل و تفسر من طرف المسؤولين ؟ | | |
| 02 | أ- الأسس المحاسبية المستعملة من طرف المؤسسة تكون محددة بالكتابة ؟ ب- كل | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | التغيرات في الميادين المحاسبية يكون موافق عليها من طرف الإدارة؟ | |
|--|--|--|--|--|

المصدر : طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود ، مرجع سبق ذكره ، ص 163

1- المشتريات :

الشكل رقم (1-3) : مثال عن استبيان المشتريات

| المراجع | الملف | | |
|-----------|-------------------|---|--|
| التاريخ | موضوع الاستمارة : | | |
| الملاحظات | النظام المحاسب | الجواب بنعم أو لا ؟ | |
| | 01 | ها هناك قسم خاص بالمشتريات ؟ | |
| | 02 | هل هذا القسم مستقل تماما عن ؟ أ- قسم الحسابات ؟ ب- قسم الاستلام و الشحن ؟ | |
| | 03 | هل يكفي النظام المستندي المتبع وجود | |

المصدر : طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود مرجع سبق ذكره ، ص 165

2- المدفوعات النقدية :

جدول رقم (1-4) : مثال عن استبيان المدفوعات النقدية

| الملف | المراجع | التاريخ | الملاحظات |
|---------|---|---------------------|-----------|
| النقدية | موضوع الاستمارة : المدفوعات | الجواب بنعم او لا ؟ | |
| 01 | هل تتم جمع المدفوعات ذات المبالغ الكبيرة بواسطة شيكات ؟ | | |
| 02 | هل الشيكات و الملفات يحتفظ بها في ملف خاص ؟ | | |
| 03 | هل يلزم نظام المؤسسة وجود أكثر من توقيع على الشيك ؟ | | |
| 04 | هل هناك حظر بتوقيع شيك على بياض ؟ | | |

طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود مرجع سبق ذكره ، ص 169

3- المخزونات :

جدول (1-5) : مثال عن استبيان المخزونات

| المراجع | | الملف | |
|-----------|---------------------|---|----|
| التاريخ | | موضوع الاستمارة المخزونات | |
| الملاحظات | الجواب بنعم أو لا ؟ | | |
| | | هل الموجود في المخازن تحت مسؤولية أمين خاص ؟ | 01 |
| | | هل يقوم أمين المخزن بإعلام قسم الحسابات بالادخارات و الاخراجات بموجب تقارير استلام و تقارير صرف ؟ | 02 |
| | | هل تصرف المواد بالمخازن بناء على أوامر صرف كتابية ؟ | 03 |

المصدر : طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود مرجع سبق ذكره ، ص 171

4- المقبوضات النقدية :

جدول (1-6) : مثال عن استبيان المقبوضات النقدية

| التاريخ | موضوع الاستمارة : المقبوضات النقدية | | الملاحظات |
|---------|-------------------------------------|---|-----------|
| | الجواب بنعم أو لا ؟ | | |
| | | هل تثبت المقبوضات النقدية بإيصالات أصلية ؟ | 01 |
| | | هل تودع جميع المقبوضات النقدية اليومية بالبنك بالكامل ؟ | 02 |
| | | هل يقوم بعملية الايداع موظف آخر غير امين الصندوق او ماسك الحسابات الشخصية للمدين (الذمم) ؟ | 03 |
| | | هل يتحقق شخص آخر غير الذي قام بالايدياع من استلام قسيمة الايداع من البنك ؟ | 04 |

المصدر : طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود مرجع سبق ذكره ، ص 173

5- الرواتب و الاجور

جدول رقم (1-7) : مثال عن استبيان الرواتب و الاجور

| ملف | المراجع | التاريخ | الملاحظات |
|-----|---------|--|-----------|
| | | موضوع الاستمارة: الرواتب و الاجور | |
| | | الجواب بنعم أو لا ؟ | |
| 01 | | هل هناك نظام مالي آلي ؟ | |
| 02 | | هل تمسك بطاقات تسجيل الوقت لإعداد الرواتب ؟ | |
| 03 | | هل تتطابق البيانات المسجلة ببطاقات الحضور مع كشوف الغياب و الحضور الفعلي ؟ | |
| 04 | | هل يوقع رؤساء العمال في الكشوف ؟ | |

المصدر : طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود مرجع سبق ذكره ، ص 175

خلاصة :

يعتبر نظام الرقابة الداخلية نظام عام للتسيير داخل المؤسسة ، و الذي يعمل على وضع مجموعة من القوانين و قواعد العمل سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة ، و التي تضمن حماية المؤسسة و ممتلكاتها و صحة المعلومات و التأكد من مدى التزام العاملين في المؤسسة بالسياسات و اللوائح و القوانين و التعليمات و الاستخدام الأمثل للموارد، فأصبحت المؤسسات تلجأ إلى العمل بنظام الرقابة الداخلية لما له من فوائد سواء للأصحاب المؤسسة أو الأطراف المتعاملة معها ، و محاولة تحسينه و تطويره .

الفصل الثاني

الفصل

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسات حيزا في كتابات وأعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وبينها وبين العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط. ومن بين هذه المؤسسات المؤسسات العمومية ودواوين المركبات المتعددة الرياضات.

المبحث الاول : المؤسسات

المطلب الاول : مفهوم المؤسسة

هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدد السلطة والمسؤولية.

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلي حاجات المجتمع بطرق مختلفة و لأغراض مختلفة.¹ المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني.²

المطلب الثاني : تصنيف المؤسسات

المؤسسات الإنتاجية: هي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة معينة وقد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى ومن أشكالها: مؤسسات النشاط الإستخراجي، مؤسسات النشاط التحويلي، مؤسسات النشاط التجميعي.

1-1 المؤسسات الخدمية:

هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلعة مادية ولكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك ومن أشكالها: مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية، والخدمات التعليمية، والخدمات المنزلية، والخدمات القانونية الإدارية، والخدمات المصرفية، وخدمات الترفيه والسياحة، وخدمات الفندقية.³

1-2 المؤسسات التطوعية:

هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبدا وفي معظمها قامت على أساس أخلاقي أو إجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع ومن أشكالها مؤسسات الدعوى و التبشير ، مؤسسات خيرية و {اجتماعية ، مؤسسات الحفاظ على الطبيعة ، مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة ، المؤسسات النقابية.⁴

¹ د محمد أكرم العد لوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص:14.

² عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص:24.

³ د علي الشرقاوي: "كتاب إدارة الأعمال، المطبوعات الجامعية"، الإسكندرية، 1988، ص:45.

⁴ د علي الشرقاوي: "إدارة الأعمال"، مرجع سابق، ص:46.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات

1-1 المؤسسة الميكانيكية:

هي مؤسسة بيروقراطية ورسمية ومركزية وهذا النوع من المؤسسات يصلح للبيئة المستقرة و التي تعتمد على الروتين والإجراءات المرسومة مثل خطوط الطيران و البنوك وهذه تحتاج إلى التخطيط الرسمي التقليدي المبرمج ودور المخططين هنا هو الدور المساعد ومحاولة تغيير مفاهيم الإدارة العليا للمؤسسة .

1-2 المؤسسة الديناميكية :

هي مؤسسة تنشأ حول المشروعات الصغيرة وتتميز بقدر كبير من المرونة وتتم فيها الرقابة بصورة لطيفة وشخصية والتخطيط فيها مكلف جدا وغير عملي ، لأن صاحب العمل يرى في التخطيط تحجيما لسلطاته والسبيل الوحيد لنجاح التخطيط هنا هو إقناع الإدارة التنفيذية بأهمية تحويل الأفكار إلى برامج عمل تنفيذها .

1-3 المؤسسة المهنية:

هي المؤسسة التي تسودها أعمال تحتاج إلى خبرة عالية وثقة عمل مستقرة ويعمل فيها متخصصون تخدمهم إدارة تقوم على مساعدتهم لاعلى مراقبتهم ومن نماذجها المستشفيات والجامعات ، وهذه بحاجة إلى تخطيط غير تقليدي وقد يخطئ بعض الخبراء فيظنون أن هذه المؤسسات بحاجة إلى تخطيط رسمي مبرمج لكن المؤسسات المهنية تكون غير مركزية كما أنه من الصعب إدارة المتخصصين بفعالية من خلال أساليب تقليدية .

1-4 المؤسسة البيروقراطية:

هي مؤسسة تقوم بعمل مهني متخصص في بيئة ديناميكية حيث يجتمع عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية عالية ويكون هيكلها التنظيمي شبكي أو على شكل مصفوفة وهي تعمل بطريقة فوق العمل ومن أمثلتها الصناعات العالية التقنية وضاعة السينما وهي تحتاج للتخطيط المرن والتفكير الإبتكاري ولأن الإستراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة ، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الإستراتيجية الملائمة .¹

1-5 المؤسسة المتنوعة:

وهي مؤسسة أم تنفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالإستقلالية وتعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة ويتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة أو المتعدد الأسواق أو المؤسسات القابضة وفي هذا النوع يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ غير مركزي وتعتمد المؤسسات الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلاءم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسة الأم .

¹ هنري منتزيرج : "ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي"، 1994، ص:55.

المبحث الثاني :المنشآت الرياضية

المطلب الاول : سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد إستشارة هيكل التنظيم والتنشيط ومن أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية ، على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية وقد إتبعت الدولة سياسة واضحة تتمثل في:

✓ إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.

✓ إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية.

✓ إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وبتكاليف قليلة وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة وقد إتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الإستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقرر كل ولاية ، وقد إستهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فحمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي .

وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير وإستقلال الهياكل الرياضية وذلك ماتم إبراره في القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية. ومن مواده ما يلي :

تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية . يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التعليم والتكوين على منشآت رياضية تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبانية المرتفعة وكذا المناطق الريفية من تدابير خاصة تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها .

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية و استغلالها.¹

يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا :

لرياضة النخبة والمستوى العالي .

للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي .

للتنظيمات الرياضية للمعوقين والمتخلفين .

لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية .²

¹ القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

² القانون رقم 4-10 ، المؤرخ في 14 أوت 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .

المطلب الثاني: مفهوم المنشآت الرياضية

إن المنشآت الرياضية تعتبر العنصر الأساسي لكل سعي للتطور الرياضي ، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ، وتشكل القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن القيام بأي سعي لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية . ويعود مفهوم المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها على النحو التالي :¹

(المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية)
فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أنه تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين :
أن تكون مفتوحة للجمهور .

أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية .

* أن تكون مفتوحة للجمهور :

يقصد من ذلك عدم تخصيص الإستعمال على فئة معينة من الناس . وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع أو لجميع الناس . فهي ذات إستعمال مشترك بين جميع الناس . سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس .

* أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية الرياضية والترفيهية

فيجب أن تكون المهمة الأساسية والرئيسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها إما النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا .

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات . لا يمنع إمكانية أن تمارس فيها نشاطات غير الممارسات البدنية والرياضية مثلا نشاطات ثقافية أو عروض إجتماعية ، أو تظاهرات ذات طابع سياسي وهذا من أجل من أجل تحسين مردودية المنشأة فالمهم من ذلك ومن تنوع الممارسات في المنشأة هو أن تكون مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية و الرياضية .

المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني فيما يلي :²

المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لعرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي .

نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي :

¹ المرسوم التنفيذي : رقم 91/416، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991.

² القرار الوزاري المشترك: المؤرخ في 03-فبراير 1993، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 31/01/1993

- كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية : مثل اللاعب والقاعات المتعددة الرياضات والمسابع وملاعب التنس ... الخ .

- الحظائر المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعدد الرياضات التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة .

بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام القانون 10-04 حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية .

المطلب الثالث: تسيير المنشأة الرياضية

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة . حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية ، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها .¹

1- المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الإستقلال وخلال السبعينيات بالإستثمار الوجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (مركبات متعددة الرياضات) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة . أي الإنتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية .²

ولقد غابت الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع سببا في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجبه هذه السياسة إلى الإشتغال بنخبة رياضية معينة . وكان من المفروض أن يتم الإستثمار لصالح التطبيق الجماهيري من خلال المنشآت في المدارس والجمعيات .

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية ، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ، إمكانية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية .³

وما يمكن قوله فيما يخص هذه النقطة أي الأمر 09/95 يشجع فقط هذا الوجه مع العلم أنه لا وجود إلى سياسة رياضية بدون منشآت رياضية (كالقاعات و المسابع ... الخ) .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص13.

² الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.

³ المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فيفري 1995.

المطلب الرابع: المراقبة والتفتيش

تخضع كل المنشأة للرقابة والتفتيش كما ورد في المرسوم 416-91 السابق الذكر، من طرف:

✓ مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.

✓ مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.

✓ مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمية للكيفية التي تدير بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وهويتها، كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات و مردودية المنشأة المالية و مردودها من حيث النشاط الرياضي.¹

المبحث الثالث : ديوان المركب المتعدد الرياضات

المطلب الاول : مفهومه:

بناء على تقرير وزير الشبيبة والرياضة في الجريدة الرسمية الباب الأول :

✓ تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي».²

✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.³

المطلب الثاني: مهامه

تكلف مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بما يلي:

- الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها
- المساعدة على نشر روح الرياضة وذلك بفتح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

المطلب الثالث : استعمال المركبات المتعددة الرياضات:

يسمح المدير في كل المكاتب لمركب متعدد الرياضات، بالدخول إلى المنشأة الرياضية على أساس معايير الاستعمال الأمثل و المنصوص عليها في قانون التربة البدنية والرياضية و المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة

¹ المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54، ص: 2133.

² المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 أوت 1977، ص: 925.

³ مرسوم التنفيذي رقم 05/492، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

تبعاً لمستوى الممارسة الرياضية وعدد الممارسين المقبولين بالنسبة لكل مستوى والدوام الأدنى للممارسة الواجب منحها لهم.

يوضح منهج سنوي لاستعمال كل منشأة وذلك في بدء كل موسم رياضي، بالاتفاق مع المجموعة المستخدمة ومراعاة ترتيب الأولوية:

1 - بالنسبة للمباريات:

- أ- التظاهرات الرياضية الدولية.
- ب- البطولات الوطنية المدنية والمدرسية والجامعية أو العسكرية في الحالة التي يكون فيها تنظيمها لا مركزياً وهدفاً لترويج الرياضة.
- ج- مهرجان الرياضة الجماهيرية.
- د- مقابلات رياضية بين القسم الوطني للرياضات.
- هـ- مقابلات رياضية جهوية للرياضات الجماعية و المنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية.
- و- مقابلات رياضية جهوية بين فرق القسم الجهوي الشرفي للرياضات الجماعية والمنظمة لحفلات جهوية للرياضات الفردية، لتنظيم مباريات يجب أن يخصص عند الحاجة يوم في الأسبوع لتنظيم مباريات للقطاع المدرسي.
- ز- يجب أن يكون بعد ظهر يوم من الأسبوع عند الحاجة لتنظيم مباريات للقطاعين الجامعي والعسكري.

2- بالنسبة للتدريبات:

- أ- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية بمعدل حصتين تدريبيتين مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ب- الجمعيات الرياضية للأقسام الجهوية والشرفية، بمعدل حصتين ، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- ج- مدارس الرياضية التي تضم الشبان النابغين من الرياضيين في الولاية، وبمعدل حصتين في الأسبوع، مدة كل منهما ساعة ونصف.
- د- المؤسسات المدرسية والجامعية والوحدات العسكرية غير المزودة بمنشأة رياضية تمكنها من تعليم التربية البدنية والرياضية في أماكنها، ويجب أن تبرمج ساعات تعليم التربية البدنية و الرياضية في مطلع الصباح وابتداء بعد الظهر.
- هـ- الجمعيات الرياضية المحلية.

3- بالنسبة لتكوين الإطارات:

إذا برمجت تمارين التكوين للإطارات في الولاية، تكون الأولوية للحصص التربوية التطبيقية بالنسبة للعمليات المدرجة في الفقر ب.¹

¹ المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص: 926.

المطلب الرابع : التنظيم الإداري لكل مكتب مركب متعدد الرياضات:

وورد ذكره في الباب الثالث من المرسوم رقم 117/77. في الفصل الأول :

1- التنظيم الداخلي :

ينظم المكتب في أقسام ووحدات :

أ- يعد القسم المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهتم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس القسم.

ب- تعد الوحدة هيكلًا مكلفًا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى 'دارتها' رئيس الوحدة.

تشتمل إدارة المكتب على قسمين :

أ- القسم الإداري والمالي المكلف بتسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية للمكتب.

ب- القسم التقني المكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح والمنشأة الرياضية التابعة للمكتب.

وحدات بقدر عدد المنشآت الرياضية:

يوظف المكتب مستخدمين دائمين ومستخدمين عرضيين، عدد العمال التابعين لديوان المركب المتعدد الرياضات

13 وتتكون إدارة المكتب من :

مدير ديوان - القسم الإداري - القسم المالي - مجلس الإدارة.

2- مدير الديوان:

هو الذي يسهر على التسيير السليم لمجموعة الأقسام والوحدات التابعة لهذا الأخير ، وهذا الأمر يصرف الميزانية ويضع مشاريع الميزانيات والبرامج والنشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداولات مجلس الإدارة ، وله الحق في إبرام جميع الصفقات والتعاقدات والإتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل والمداولات مجلس الإدارة كما يعد في نهاية كل سنة مالية تقريراً عاماً بالنشاط يوجه إلى السلطة الوصايا .

ويعين مدير المكتب بقرار من وزير الشبيبة والرياضة ، بناء على إقتراح الوالي ويجرى إختياره من بين موظفي الدولة ومن هم في رتبة تعادل على الأقل السلم 11 والذين قاموا بمسؤوليات في ميدان التعليم والتربية الشبيبة أو الإنتعاش الرياضي .

يساعد المدير في مهامه رؤساء أقسام ورؤساء وحدات ، ويجري تعيينهم بقرار من الوالي ، بناء على إقتراح مدير المكتب ويقوم أيضا بالسير السليم للمكتب بالسهر شخصياً بالإتصال ومتابعة القاعات الرياضية ، إتخاذ الإجراءات الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسة القاعدية للقطاع خاصة أيام العطل الدينية والوطنية (حراسة ،

مداومة) وإعلام جهاز الأمن والحماية المدنية حول كل ما يتعلق بالمهرجانات التي تقوم ملحقا ومخطط السباق وكذا المنافسات الرياضية سواء كانت دولية أو وطنية.¹

3- القسم الإداري :

يوجد مجموعة من الموظفين مكلفين بتسيير الوسائل البشرية .

4- القسم المالي :

يوجد هناك محاسب إداري يقوم بتسيير ومتابعة الأمور المالية الإدارية الخاصة بالديون .

5- مجلس الإدارة :

بتشكل مجلس إدارة من :

- أ- والي الولاية ، رئيسا .
- ب- المحافظ الوطني للحزب .
- ج- قائد القطاع العسكري .
- د- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية .
- هـ- المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية .
- و- المراقب المالي للولاية .
- ز- مفتش التربية البدنية والرياضية بالولاية .
- ح- ممثل إما عن قطاع الجامعة وإما عن مدير المركز الجامعي إذا كان المكتب منشأ في الولاية تشمل إما على جامعة وإما على مركز جامعي .
- ط- مدير مؤسسة مدرسة يعينه المدير المكلف بالتربية بالمجلس التنفيذي للولاية .
- ي- الاقتضاء ممثل عن الرياضة الجامعية المعين من طرف مدير الجامعة .
- ك- ممثل المنتخب من مستخدمي المكتب .
- ل- رؤساء الاتحادات الجهوية لألعاب القوى - كرة القدم - الملاكمة - المصارعة اليابانية والألعاب الجامعية .
- م- يشارك مدير المكتب في الأشغال مجلس الإدارة بصفة إستشارية .
- ن- تنهى وكالة الأعضاء بفقدانهم صفتهم .
- س- وفي حالة شغور منصب يتم تعيين عضو جديد للمدة المتبقية للمهمة .
- ع- يمكن لمجلس الإدارة الإستعانة بكل شخص بصفة إستشارية يمكن أن يساعد المجلس في مهمته .

¹ المرسوم رقم 77/117، مرجع سبق ذكره، ص: 927.

6- مداولة مجلس الإدارة :

- التنظيم الداخلي للمكتب .
- النظامين الداخلي والمالي للمكتب
- برامج النشاط السنوي والمتعددة السنوات للمكتب .
- مشاريع الميزانية .
- الحسابات الإدارية والحسابات المالية .
- مشاريع شراء أو بيع الأموال المنقولة أو العقارية أو المبادلة عليها .
- المزايدات والإمتيازات الخاصة بالإستغلال .
- إبرام الصفقات .
- الدعاوي القضائية .
- مشروع القرض .
- قبول الهبات والوصايا الممنوحة للمكتب .
- أسعار المبيعات والخدمات المؤداة من المكتب .¹

7- تنفيذ مداولات مجلس الإدارة :

حضور الاجتماعات التابعة للمديرية الشباب والرياضة أو بالوزارة وإدارة مجموعة الأقسام والوحدات التابعة للمكتب في إطار توجيهات سلطة الوصاية ومداولات مجلس الإدارة والتنظيم الجاري به العمل. وهو يمثل المكتب لدى القضاء في جميع أعماله المدنية ويمكنه أن يفوض إمضاءه تحت مسؤوليته وبعد مصادقة سلطة الوصاية إلى أعوان موضوعين تحت سلطته .

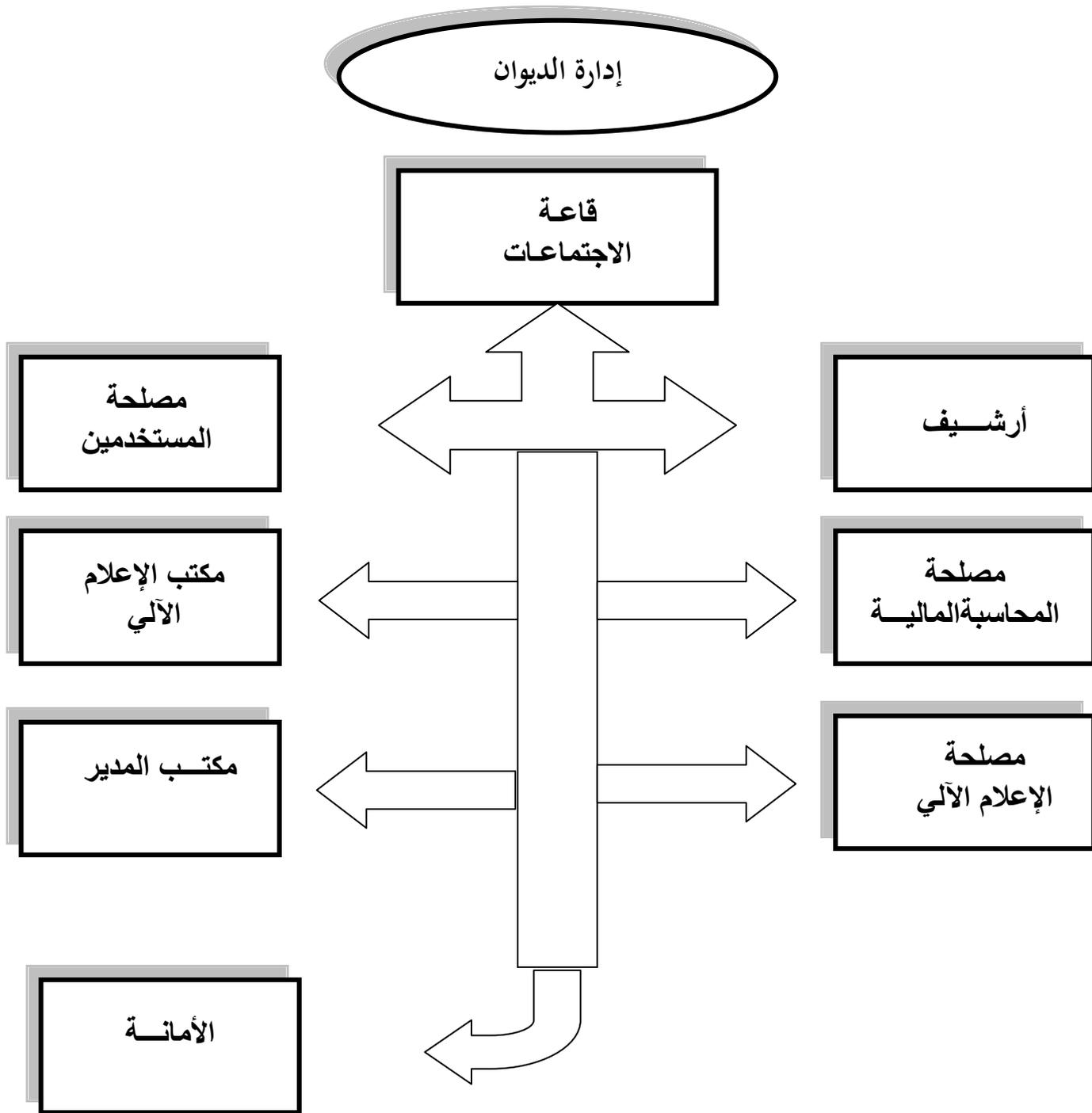
يمارس المدير السلطة السلمية على جميع موظفي المكتب وهو يتولى التعيين في جميع الوظائف، التي لا يخضع التعيين فيها لطريقة أخرى كما ينهي مهام الأعوان الذين يمارسون هذه الوظائف في إطار القوانين الأساسية أو العقود التي تسري عليها .

ويكون المدير هو الأمر بصرف الميزانية ، وهو يضع مشاريع الميزانيات وبرامج النشاطات والحسابات الإدارية والمالية وجميع الوثائق الأخرى المتعلقة بالمشاكل الواجب رفعها لمداولات مجلس الإدارة، ويبرم جميع الصفقات والتعاقدات والاتفاقيات في إطار التشريع الجاري به العمل .

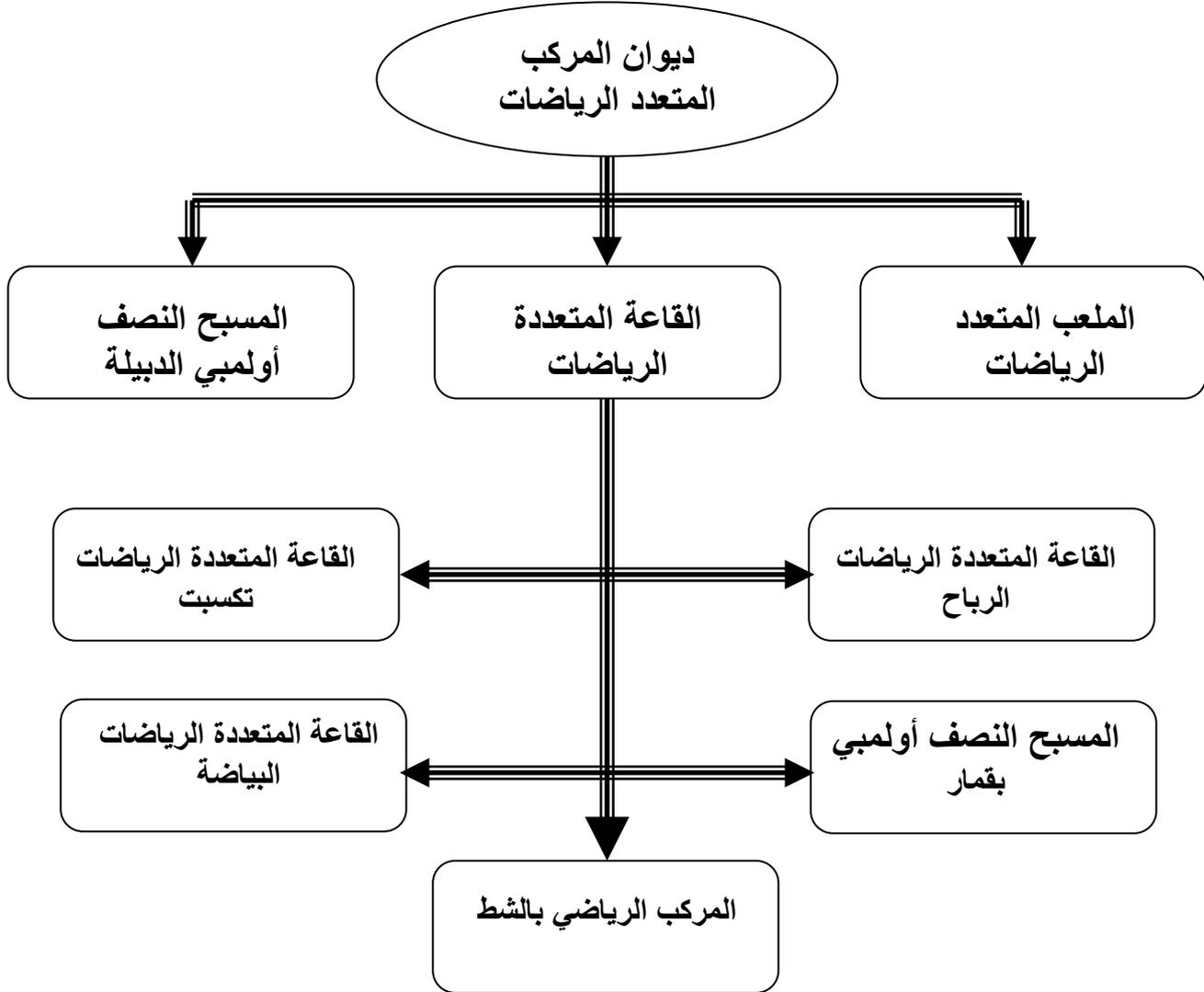
وبعد نهاية السنة المالية يقدم تقريرا عاما بالنشاط يوجهه إلى سلطة الوصايا .

¹ مديرية الشبيبة والرياضة بالوادي .

الشكل رقم (1-2): الهيكل الإداري لديوان المركب المتعدد الرياضات



الشكل رقم (2--2): الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات



خلاصة الفصل:

إن تحقيق الاستفادة القصوى من المؤسسة الرياضية يتطلب مراعاة الشروط ، تحقيق الفعالية العالية في التسيير للمؤسسة الرياضية ، حيث يتوقف ذلك كله على العنصر البشري وكيفية اختياره لمواجهة التحديات التي تواجهها الرياضة ومؤسساتها خصوصا .

لذا أصبح من الضروري إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف الإدارية والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل الرقي بالرياضة وممارستها وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع وهو ما ركزت عليه الدولة إثر إشرافها على هذه المنشآت كدور تيسيري لها وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية .

وهو ما تحاول توضيحه في هذا الفصل الذي يقف على أهم الأسس التي يجب أن تراعي في المؤسسة الرياضية وذلك الواجب توافرها في إدارتها محولين تقييم ذلك في مسيرة المؤسسة الرياضية الجزائرية .

الثاني

الباب

الطريق

الحانب

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية المنبئة

تمهيد :

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة الذي ضم فصلين وهي على الترتيب التالي:

- الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية.

- المؤسسات العمومية ودواوين المركبات المتعددة الرياضات.

← سنحاول التطرق للجانب التطبيقي قصد دراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نتمكن من إعطاء منهجية علمية حقها وكذا تطابق المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة الذكر ويتم ذلك عن طريق تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان والتي وجهت عاملين الديوان المركب الرياضي لولاية الوادي ولقبول الفرضيات المقدمة في الجانب النظري أو رفضها ، لابد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها تم اختيار المنهج المتبع في هذا البحث، وكذا مجالاته والعينة التي تم اختيارها وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

في هذا الفصل سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة ، ومن أجل الحصول على نتائج يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى ، وبالتالي الحصول على نفس النتائج الأولى ، كما هو معروف فان ما يميز أي بحث علمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية ، هذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية .

1- الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا من إبعادها وجوانبها⁽¹⁾. وفي دراستنا حول موضوع " أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسات الرياضية " ، توجهنا إلى إدارة الديوان المركب الرياضي و فروعه من اجل تقديم الاستبيان وهذا من اجل تشخيص وجمع المعلومات والأفكار والتحقق من الفرضيات .

ومن خلال هذه الدراسة تمكنا من وضع الاستبيان

1-المجال المكاني و الزماني :

1-1-1- المجال المكاني :

تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الموظفين و العاملين داخل المركب الرياضي بالوادي

1-1-2- المجال الزماني :

كانت بداية القيام بهذه الدراسة الميدانية في الفترة 10 أيام حيث تم توزيع الاستبيان على العاملين و

الموظفي المركب.

2- تحديد متغيرات الدراسة :

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث ، أهمية كبيرة لهذا يمكن القول أنه كي تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميدانيا ، أنه لا بد من العمل على صياغة و تجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق إذ أنه لا بد أن يحرص كل باحث حرصا شديدا على التمييز بين متغيرات بحثه وبين بعض العوامل الأخرى التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مسار إجراء دراسته .

1-2 المتغير :

هو ذلك العامل الذي يحصل فيه تعديل أي تغير لعلاقته بمتغير آخر وهو نوعان²:

أ - المتغير المستقل :

هو عبارة عن تلك العوامل التي تؤثر على متغير تابع .

ب- المتغير التابع :

هي تلك العوامل أو الظواهر التي يسعى الباحث لقياسها ، وهي تتأثر تبعا لمتغير مستقل.

تتمثل متغيرات بحثنا فيما يلي :

¹ ناصر ثابت: أضواء على الدراسة الميدانية ، مكتبة الفلاح ، ط1، الكويت ، 1984م، ص47.

² ناصر ثابت: المرجع السابق، ص58

* المتغير المستقل يتمثل في : الرقابة الداخلية .

* المتغير التابع يتمثل في : المؤسسات العمومية ودواوين المركبات المتعددة الرياضات .

3- عينة البحث :

حرصنا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع ، حيث قمنا باختيار عينتنا الممثلة في موظفي ادارين و المحاسبين الديوان ، أي أننا لم نخصص العينة بأي خصائص أو مميزات كالمستوى الدراسي، السن، الخبرة،... الخ .

- قمنا بتوزيع 35 استمارة استبيان على مختلف مستويات الدراسة في الديوان ، حيث تمكنا من استرجاع 30 استمارة استبيان مما استلزمنا حصر عينتنا على 30 فرد من أفراد العينة.

4- المنهج المستخدم:

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات و الإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة و تشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة) والوصفية إذ يعتمد على اتصال الباحث للميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل لذا أستخدم المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة¹.

"ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية في قلبه وأسلوبه أخصائي هادفين من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع تنبؤاته عن تطور مختلف الظواهر"².

ويعرف في مجال التربية والتعليم بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية ، كما هي قائمة من الحاضر يقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها ، أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية³.

وتم إتباع الخطوات التالية :

- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية

- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق و التحليل ذا النتائج الجيدة اعتمادا

على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة

¹ بشير صالح الراشدي : منهج البحث التربوي -رؤية مبسطة ، ط1، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، ب س، ص 59.

² علي عبد الواحد وافي: مناهج البحث ، معجم العلوم الاجتماعية ، ب ط ، الهيئة المصرية للكتاب ، القاهرة ، 1997، ص592.

³ الزوابيعي والنعنام: مناهج البحث في التربية البدنية والرياضية ، ج1 ، بغداد ، مطبعة العاني ، 1974، ص80

أدوات الدراسة:

4-1- أدوات البحث

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص¹. وهي مجموعة الأسئلة المترابطة لطريقة منهجية.²

وكذلك يعرف الاستمارة تبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ثم وضعها في استمارة ترسل إلى للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق³ ويعرف كذلك على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب⁴

* الاستبيان :

لقد استعملنا من أجل الوصول إلى الحقيقة الاستبيان الموجه إلى الإداريين كي نحصل على أكبر عدد من المعلومات ، وللتأكد من صحة الفرضيات بعد تحليل النتائج ، وإعطاء اقتراحات وتوضيحات لفتح المجال أمام دراسات أخرى أكثر تعمقا في هذا الموضوع .

اعتمدنا في هذا الاستبيان على طرق مختلفة في أنواع الأسئلة التي تنقسم إلى ثلاثة أنواع :

❖ الأسئلة المغلقة أو محدودة الإجابات:

وفي هذا النوع من الأسئلة يحدد الباحث الإجابات الممكنة أو المحتملة لكل سؤال ويطلب من المستجيب اختيار أحدها أو أكثر.

❖ الأسئلة المفتوحة أو الحرة:

في هذا النوع من الأسئلة يترك للمبحوث حرية الإجابة عن السؤال المطروح بطريقته ولغته وأسلوبه الخاص الذي يراه مناسباً.

❖ الأسئلة المغلقة المفتوحة:

في مثل هذا النوع من الأسئلة يطرح الباحث في البداية سؤالاً مغلقاً أي يحدد فيه الإجابة المطلوبة ويقيد المبحوث باختيار الإجابة.

1 طلعت إبراهيم: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي ، ب ط ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1995،ص185.

2 يوسف مصطفى قاضي : الإرشاد النفسي و التربوي ، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض ، 1981،ص210.

3 فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج و الإجراءات ، مطبعة العين الحديثة ، ب ط، العين، الإمارات العربية المتحدة ، 1986،ص210.

4 غريب سيد أحمد: تصميم و تنفيذ البحث ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997،ص314

5- إجراءات التطبيق الميداني:

في دراستنا حول موضوع " أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسات الرياضية " حيث توجهنا إلى الديوان المراكب الرياضي من أجل تشخيص وجمع الأفكار والمعلومات ، والتحقق من الفرضيات

6- حدود الدراسة :

اقتصرت دراستنا على الديوان المركب الرياضي لولاية الوادي وهذا بحكم قربها وكذا لضيق الوقت بالإضافة إلى تفادى الأعباء المادية التي تتطلبها الدراسة خارج ولاية الوادي من مصاريف تنقل إلى غير ذلك من تكاليف .

7- المعالجة الإحصائية

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا طريقة الإحصائية لبحثنا لكون الإحصاء هو الوسيلة و الأداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث و الاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي :

النسبة المئوية : بما أن البحث كان مختصرا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية .

طريقة حسابها النسب المئوية تساوي¹:

$$\text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{العينة}$$

$$\leftarrow \text{ع} \quad \%100$$

$$\leftarrow \text{ت} \quad \text{س} = \text{ت} \times 100 / \text{ع}$$

ع: عدد العينة

ت: عدد التكرارات

س: النسبة المئوية

$$\bar{x} = \frac{\sum ni \times i}{\sum ni} \quad \text{متوسط الحساب المرجح : } \bar{x} \text{ هو المشاهدة (الرتبة في هذه الحالة)}$$

ni هو تكرار المشاهدة (التكرار)

¹ عبده علي ،صيف السامرائي : طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، بدون طبعة،جامعة بغداد ،1977،ص75

الخاتمة:

يمكن اعتبار هذا الفصل الذي تناولنا فيه منهجية البحث ، من بين أهم الفصول التي ضمتها دراستنا هذه ، لأنه يحتوي على أهم العناصر الأساسية التي قادتنا إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي كان بالإمكان أن تعيق السير الحسن لهذه الدراسة .

إن هذا الفصل يعتبر بمثابة الدليل او المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات ، وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة .

كما تناولنا فيه أهم العناصر التي تم دراستنا بشكل كبير ، منها متغيرات البحث ، المنهج المتبع ، أدوات البيانات... الخ من العناصر التي يعتمد عليها أي باحث في الجانب التطبيقي لدراسته .

الفصل الثاني

عرض وتحليل نتائج الدراسة

عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لإداريين و موظفين الديوان المركب الرياضي بالوادي

المبحث الأول : مناقشة فرضيات البحث من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان .

تمهيد :

بعد أن تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث والموجه الى موظفين والعاملين بالديوان المركب الرياضي بالوادي بطريقة قصديه عمدية ،وبعد عرضها على الأستاذ المشرف والحصول على موافقته النهائية تم توزيع 35 استمارة استبيان على موظفين عاملين بالديوان . و قد استرجعنا 30 استمارة استبيان، وقد تضمن هذا الاستبيان مجموعة من الأسئلة موجهة لأفراد العينة ، حيث تمت صياغة هذه الأسئلة حسب فرضيات البحث والتي أدرجناها في ثلاث محاور .

-المحور الأول : من السؤال الأول إلى السؤال السابع وتتعلق هذه الأسئلة بالإجابة على فرضية البحث الأولى والمتعلقة في الدور الأساسي لرقابة الداخلية في المؤسسة .

-المحور الثاني : من السؤال الأول إلى السؤال الثامن وتتعلق هذه الأسئلة بالإجابة على فرضية البحث الثانية والمتعلقة للرقابة الداخلية اجراءات و مميزات لتحقيق نظام الرقابة الجيد

المحور الثالث : من السؤال الأول إلى السؤال السابع وتتعلق هذه الأسئلة بالإجابة على فرضية البحث الثالثة والمتعلقة لرقابة الداخلية مساهمة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

❖ المحور الأول: لرقابة الداخلية دور أساسي في المؤسسة الرياضية

السؤال الأول:

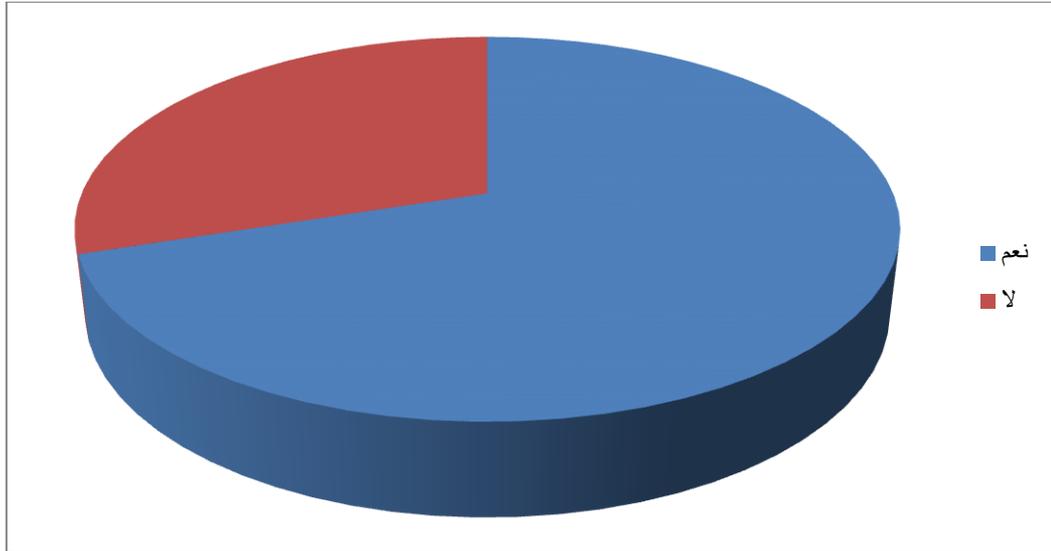
هل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة يعتبر رقابة تسييرييه ؟

الغرض من السؤال:

معرفة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ان كان يعتبر تسييري .

الجدول رقم(3-1): يوضح نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة .

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %70 | 21 | نعم |
| %30 | 09 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-1) : يمثل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة .

تحليل ومناقشة النتائج:

يتبين لنا من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول (3-1) يتضح لنا أن 21 تكرار من مجموع التكرارات أي ما يمثل نسبة 70% من أفراد العينة يعتبرون أن نظام الرقابة الداخلية تسييري بينما ينفي 09 تكرار أي بنسبة 30% بأن نظام الرقابة الداخلية ليس تسييري.

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من مناقشتنا لنتائج الجدول أن أفراد العينة يؤكدون على أن نظام الرقابة الداخلية يعتبر تسييري .

السؤال الثاني:

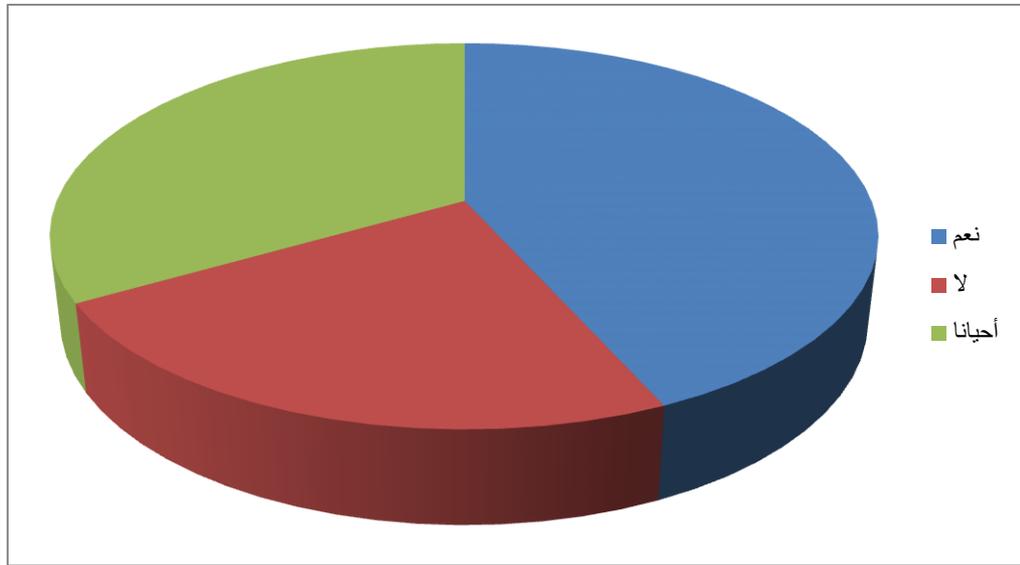
هل يقوم مسؤول الرقابة داخل المؤسسة بنظام المراقبة ؟

الغرض من السؤال:

معرفة من المشرف و المسؤول عن المراقبة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (3-2): يوضح من يقوم بنظام المراقبة داخل المؤسسة .

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %43.33 | 13 | نعم |
| %23.33 | 07 | لا |
| %33.33 | 10 | أحيانا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-2) : يمثل من المسؤول عن نظام المراقبة داخل المؤسسة .

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم (3-2) يتبين لنا 13 تكرارات من مجموع التكرارات وهو ما يمثل نسبة 43.33% من أفراد العينة يعتبرون ان مسؤول الرقابة داخل المؤسسة هو المسؤول عن نظام المراقبة في ما يراء 10 تكرارات من مجموع التكرارات وهو ما يمثل نسبة 33.33% من أفراد العينة يرون أن مسؤول الرقابة هو المسؤول عن نظام المراقبة أحيانا وليس دائما بينما تراء أفراد العينة المتبقية عكس ذلك .

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من مناقشتنا لنتائج الجدول أن اغلب أفراد العينة يؤكدون ان نظام المراقبة من مسؤولية المسؤول عن المراقبة داخل المؤسسة .

السؤال الثالث:

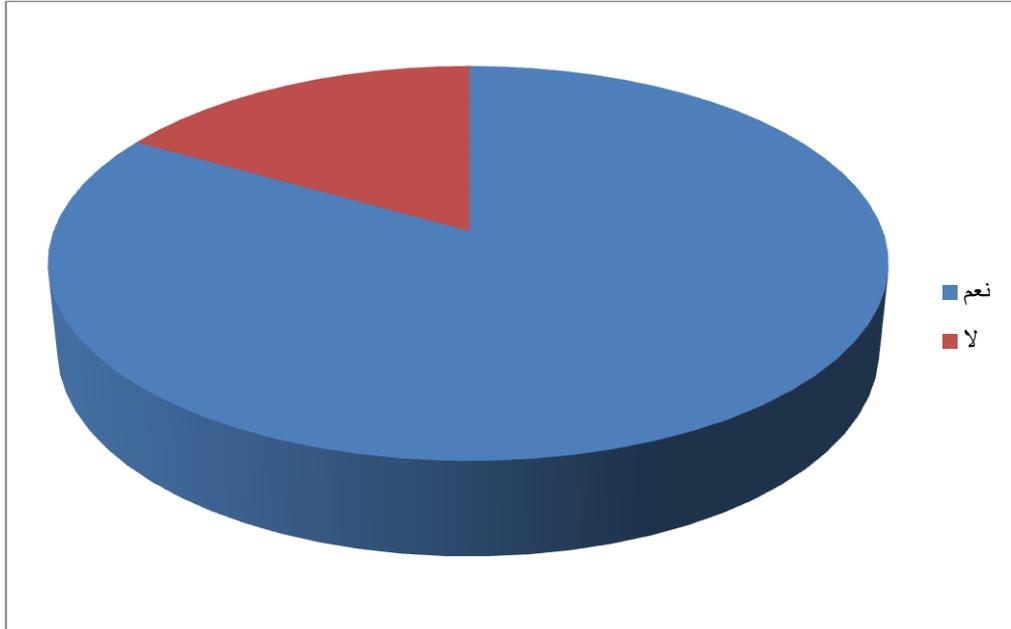
هل توجد خطوات في نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ؟

الغرض من السؤال:

معرفة خطوات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة .

الجدول رقم (3-3): يوضح خطوات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة .

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %83.33 | 25 | نعم |
| %16.66 | 05 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-3) : يمثل خطوات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال ملاحظة نتائج الجدول (3-3) تبين لنا أن 25 تكرار من مجموع التكرارات أي بنسبة 83.33% من أفراد العينة يعتبرون أن لنظام الرقابة الداخلية خطوات بينما ينفي 05 تكرار أي ما يمثل نسبة 16.66% لا يوجد خطوات لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة .

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول أننا لنظام الرقابة الداخلية خطوات داخل المؤسسة في حين يرى بعض الآخر عكس ذلك.

السؤال الرابع:

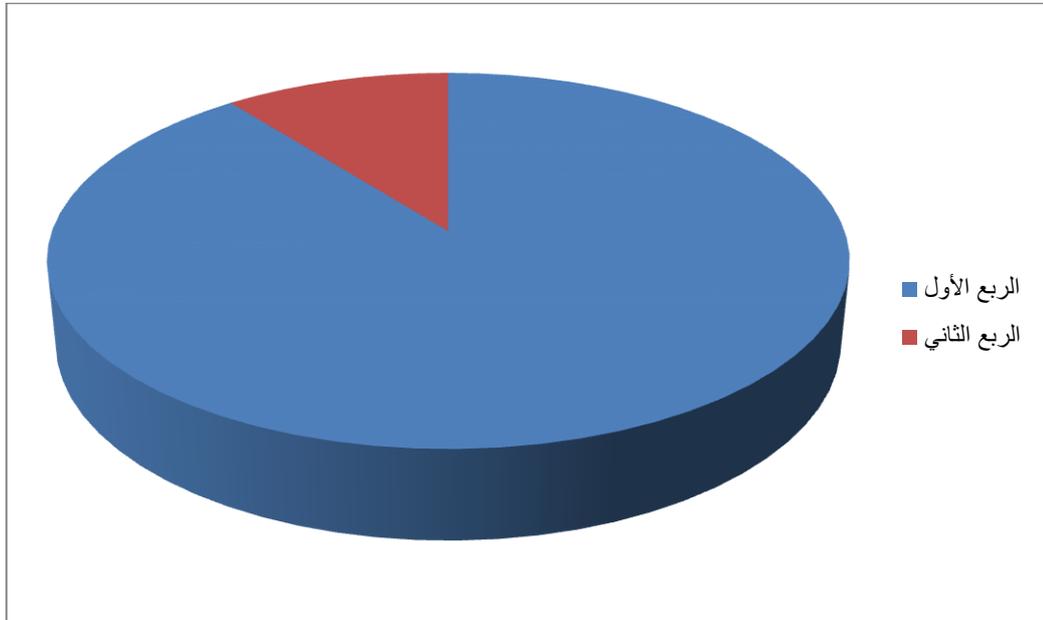
هل تساهم الرقابة الداخلية في سيورة نظام عمل المؤسسة ؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى مساهمة الرقابة الداخلية في نظام عمل المؤسسة .

الجدول رقم(3-4): يوضح مساهمة الرقابة الداخلية في نظام عمل المؤسسة.

| الإجابات | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|-----------|----------------|
| نعم | 27 | %90 |
| لا | 03 | %10 |
| المجموع | 30 | %100 |



المثيل البياني رقم (3-4) : يمثل مساهمة الرقابة الداخلية في نظام عمل المؤسسة.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول (3-4) يتضح لنا أن 27 تكرار من مجموع التكرارات وهو ما يمثل نسبة 90% من أفراد العينة يؤكدون أن الرقابة الداخلية تساهم في سيورة نظام عمل المؤسسة.

الاستنتاج:

من مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول نستنتج أن أفراد العينة يؤكدون أن الرقابة الداخلية تساهم في سيورة نظام عمل المؤسسة.

السؤال الخامس:

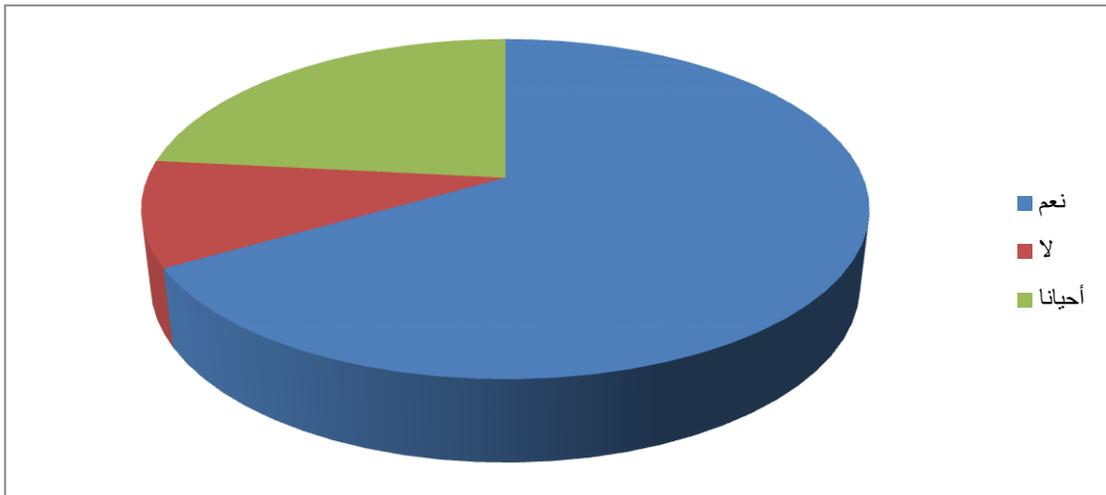
هل يقوم مسؤول الرقابة بوضع الخطط والإجراءات المتبعة لعملية التقييم؟

الغرض من السؤال:

معرفة من يقوم بوضع الخطط و لاجراءات المتبعة لعملية التقييم .

الجدول رقم (3-5): معرفة من يقوم بوضع الخطط و لاجراءات المتبعة لعملية التقييم.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| 66.66% | 20 | نعم |
| 10% | 03 | لا |
| 23.33% | 07 | أحيانا |
| 100% | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-5) : يمثل من المسؤول عن وضع الخطط و لاجراءات المتبعة لعملية التقييم.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال عرضنا لنتائج الجدول (3-5) يتبين لنا 20 تكرارات من مجموع التكرارات أي بنسبة 66.66% من أفراد العينة يرون أن مسؤول الرقابة هو من يضع الخطط و لاجراءات المتبعة لعملية التقييم فيما أشار نسبة 23.33% من أفراد العينة يرون أحيانا وليس دائما أن مسؤول الرقابة هو الذي يضع الخطط والإجراءات المتبعة لعملية التقييم .

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يرون أن مسؤول الرقابة هو من يضع الخطط و لاجراءات المتبعة لعملية التقييم .

السؤال السادس:

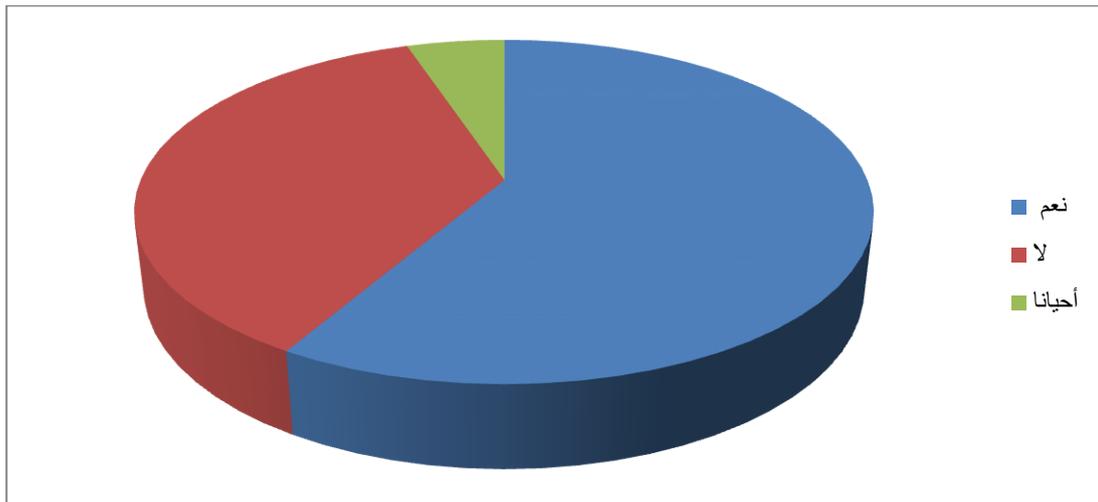
هل يقوم مسؤول الرقابة بالإشراف على عملية التوجيه العاملين داخل المؤسسة ؟

الغرض من السؤال:

معرفة من المسؤول عن عملية التوجيه العاملين داخل المؤسسة .

الجدول رقم (3-6): يوضح من المسؤول عن عملية التوجيه العاملين داخل المؤسسة .

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %53.33 | 16 | نعم |
| %33.33 | 10 | لا |
| %13.33 | 04 | أحيانا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-6) : يمثل من المسؤول عن عملية التوجيه العاملين داخل المؤسسة .

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال عرضنا لنتائج الجدول (3-6) تبين لنا أن 16 تكرارات من مجموع التكرارات أي ما يمثل نسبة 53.33% من أفراد العينة يعتبرون و يؤكدون أن المسؤول عن عملية التوجيه العاملين داخل المؤسسة هو مسؤول الرقابة فيما يرون نسبة 33.33% عكس ذلك، في ما ترى النسبة المتبقية أن مسؤول الرقابة يقوم بعملية التوجيه العاملين داخل المؤسسة أحيانا وليس دائما .

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من مناقشتنا لنتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن المسؤول عن الرقابة هو المسؤول عن عملية التوجيه العاملين داخل المؤسسة .

السؤال السابع:

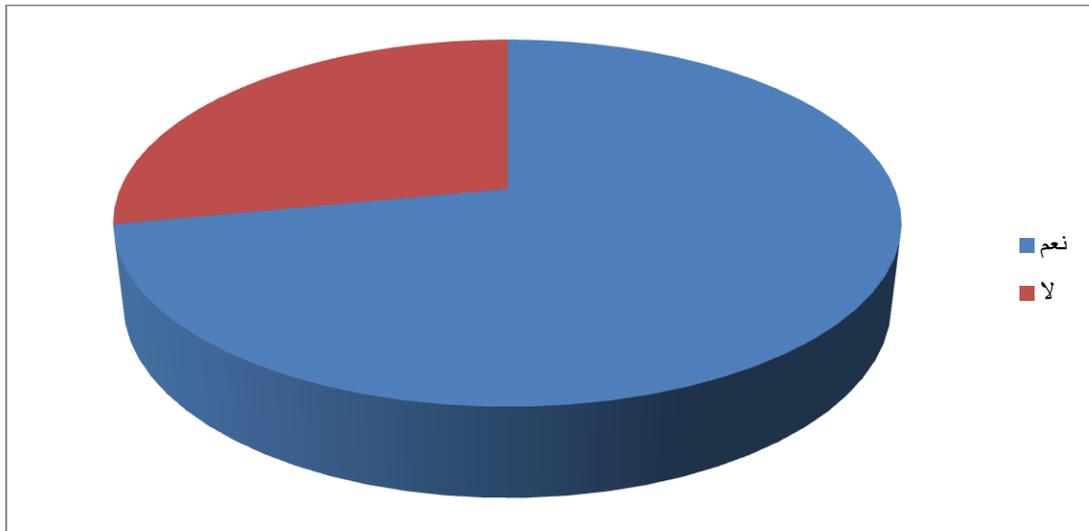
هل هناك فصل بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية ؟

الغرض من السؤال:

معرفة الفصل بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية.

جدول رقم(3-7): يوضح الفصل بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %93.33 | 28 | نعم |
| %06.66 | 02 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-7) : يمثل الفصل بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول (3-7) يتضح لنا أن نسبة 93.33% من أفراد العينة يرون أن هناك فصل بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية .

الإستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من خلال تحليل مناقشة النتائج أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة يؤكدون أن هناك فصل بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية.

استنتاج المحور الأول:

من خلال عرض النتائج للمحور الأول الذي يخدم لنا الفرضية الأولى التي صيغت بأن للرقابة الداخلية دورا أساسيا في المؤسسة وكان عنوان المحور هل لرقابة الداخلية دور أساسي في المؤسسة الرياضية وجاءت أسئلته من السؤال الأول إلى السؤال السابع من معرفة الرقابة الداخلية و دورها الأساسي في المؤسسة الرياضية .

ومن خلال النتائج المحصل عليها من الجدول ما يلي:

- أفراد العينة يؤكدون أن نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة يعتبر رقابة تسييريه.
 - اغلب أفراد العينة يؤكدون إن نظام المراقبة من مسؤولية المسؤول عن الرقابة داخل المؤسسة.
 - أفراد العينة يعتبرون أن لنظام الرقابة الداخلية خطوات.
 - أفراد العينة يؤكدون أن الرقابة الداخلية تساهم في سيرورة نظام عمل المؤسسة.
 - يؤكد أفراد العينة أن المسؤول على المراقبة هو من يقوم بوضع الخطط و لاجراءات المتبعة لعملية التقييم.
- ومن خلال كل هذا نستنتج مدى صحة الفرضية الأولى التي تقول:

(لرقابة الداخلية دورا أساسيا في المؤسسة الرياضية).

❖ المحور الثاني : لرقابة الداخلية اجراءات و مميزات لتحقيق نظام الرقابة الجيد.

السؤال الثامن:

هل تساهم الرقابة الداخلية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات ؟

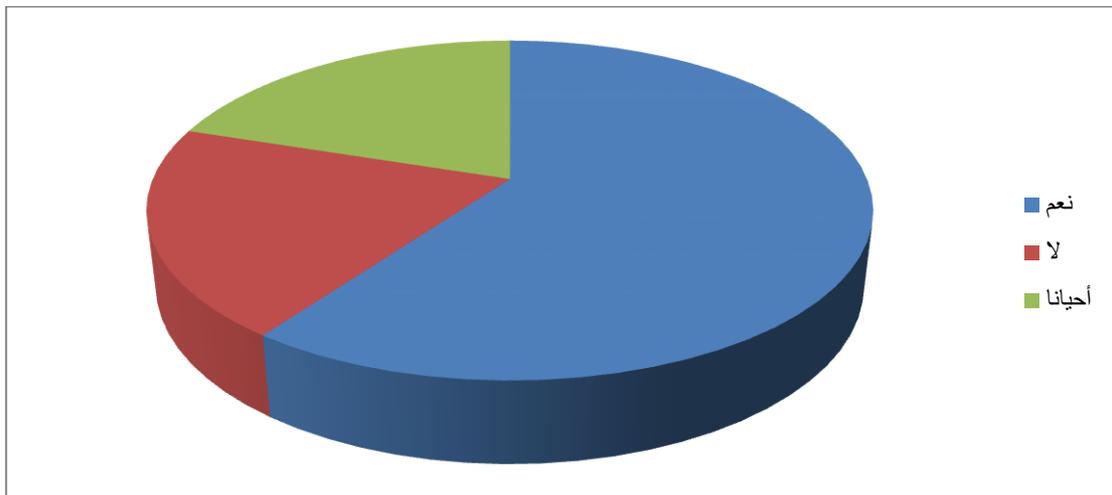
الغرض من السؤال:

معرفة مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

جدول رقم (3-8): يوضح مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| 60% | 18 | نعم |
| 20% | 06 | لا |
| 20% | 06 | أحيانا |
| 100% | 30 | المجموع |

التمثيل البياني رقم (3-8) : يمثل مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال مناقشة وتحليل نتائج الجدول (3-8) يتبين لنا أن 18 تكرارات من مجموع التكرارات أي بنسبة 60% من أفراد العينة يعتبرون أن الرقابة الداخلية تساهم مساهمة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات .

الإستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من مناقشتنا لنتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يدركون بأن لرقابة الداخلية مساهمة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات ويرون على أنه يجب العمل أكثر من أجل الوصول للأهداف المسطرة .

السؤال التاسع:

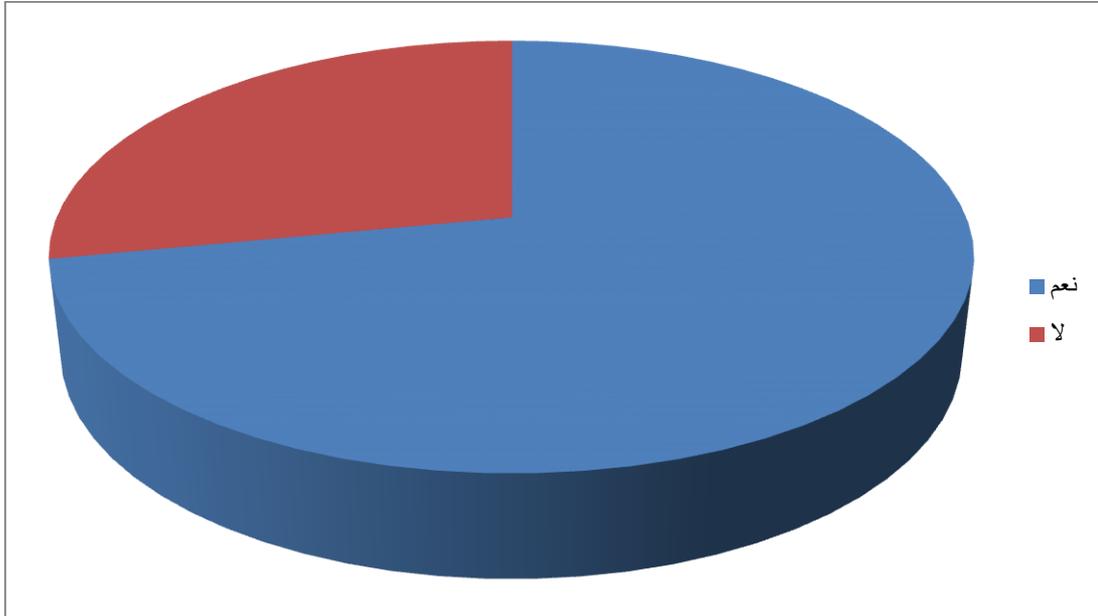
هل لرقابة الداخلية مجموعة من القوانين و القواعد ؟

الغرض من السؤال:

معرفة إن كانت هناك قوانين و القواعد في ما يخص الرقابة الداخلية .

جدول رقم(3-9): يوضح إن كانت هناك قوانين و القواعد في ما يخص الرقابة الداخلية.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %90 | 27 | نعم |
| %10 | 03 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-9) : يمثل إن كانت هناك قوانين و القواعد في ما يخص الرقابة الداخلية.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال ملاحظة نتائج الجدول (3-9) تبين لنا أن 27 تكرارات من مجموع التكرارات أي بنسبة 90% من أفراد العينة يؤكدون أن لرقابة الداخلية مجموعة من القوانين و القواعد تعمل عليها .

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من مناقشتنا لنتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن لرقابة الداخلية مجموعة من القوانين و القواعد تعمل عليها .

السؤال العاشر:

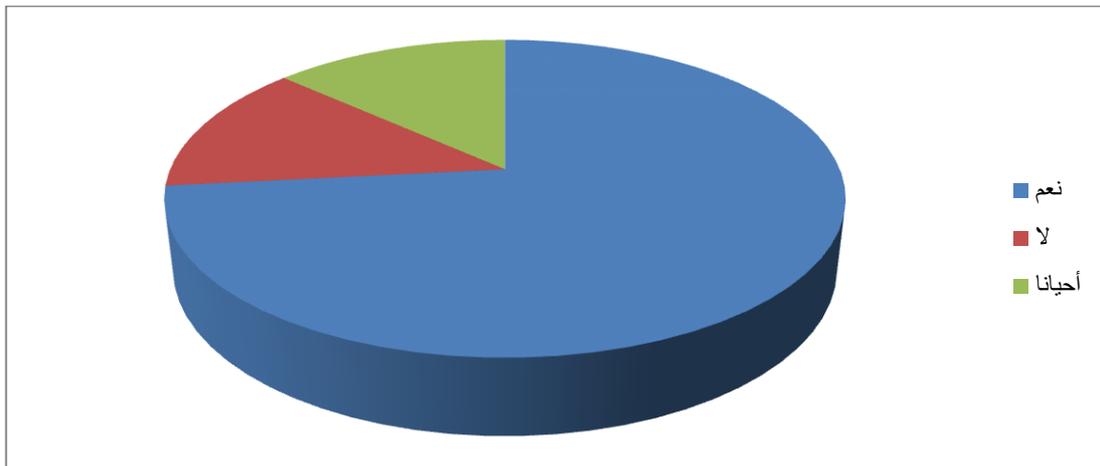
هل يضمن التخطيط الجيد وجود نظام رقابي فعال ؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى مساهمة التخطيط الجيد في وجود نظام رقابي فعال.

الجدول رقم(3-10): يوضح دور التخطيط الجيد في وجود نظام رقابي فعال.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %73.33 | 22 | نعم |
| %13.33 | 04 | لا |
| %13.33 | 04 | أحيانا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-10) : يمثل مدى مساهمة التخطيط الجيد في وجود نظام رقابي فعال.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول (3-10) يتبين لنا أن 22 تكرار من مجموع التكرارات أي نسبة 73.33% من أفراد العينة يعتبرون أن لتخطيط الجيد مساهمة في وجود نظام رقابي فعال .

الإستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من خلال مناقشتنا لنتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أن التخطيط الجيد له مساهمة في وجود نظام رقابي فعال .

السؤال الحادي عشر:

هل يعتبر نظام الرقابة الداخلية عبارة عن خطة تنظيمية ؟

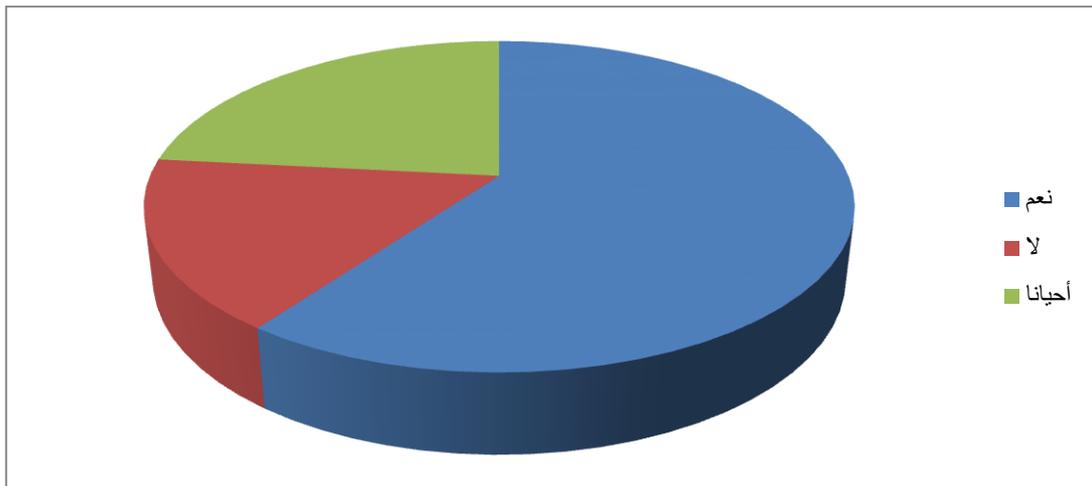
الغرض من السؤال:

معرفة إن كان نظام الرقابة الداخلية عبارة عن خطة تنظيمية .

الجدول رقم(3-11): يوضح إن كان نظام الرقابة الداخلية عبارة عن خطة تنظيمية.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| 60% | 18 | نعم |
| 16.66% | 05 | لا |
| 23.33% | 07 | أحيانا |
| 100% | 30 | المجموع |

التمثيل البياني رقم (3-11) : يمثل إن كان نظام الرقابة الداخلية عبارة عن خطة تنظيمية.



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال عرضنا لنتائج الجدول (3-11) يتبين لنا أن 18 تكرار من مجموع التكرارات أي ما يمثل نسبة 60% من أفراد العينة يرون أن نظام الرقابة الداخلية عبارة عن خطة تنظيمية في حين يرى 07 تكرار أي بنسبة 23.33% من أفراد العينة انه ليس بصفة دائمة يكون نظام الرقابة الداخلية عبارة عن خطة تنظيمية.

الإستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من مناقشتنا لنتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يرون أن نظام الرقابة الداخلية عبارة عن خطة تنظيمية في حين يرى البعض من أفراد العينة يرون أن ليس بصفة دائمة يعني أحيانا يكون نظام الرقابة الداخلية عبارة عن خطة تنظيمية.

السؤال الثاني عشر:

هل التوجيه الجيد داخل المؤسسة يضمن نظام رقابي جيد ؟

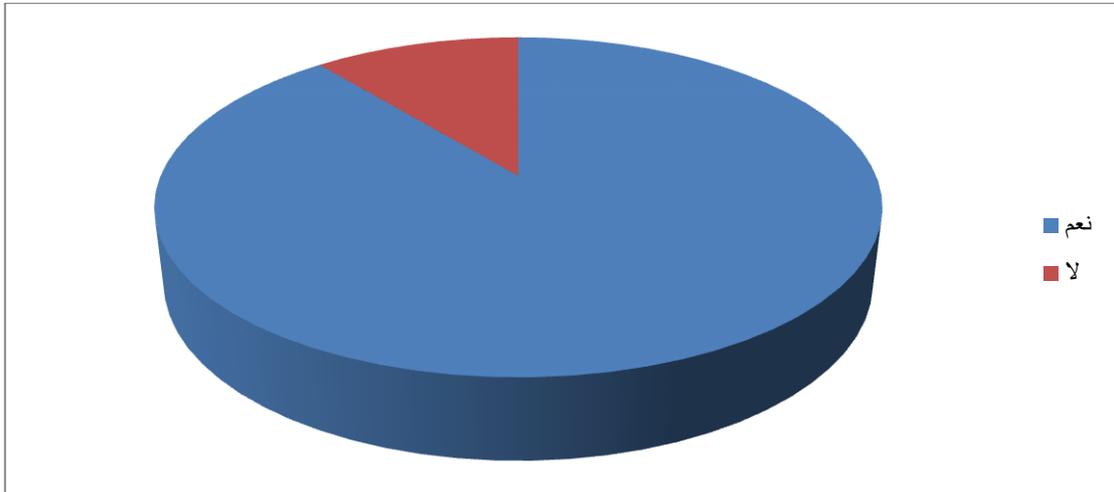
الغرض من السؤال:

معرفة مساهمة التوجيه الجيد يضمن نظام رقابي جيد .

الجدول رقم(3-12): يوضح التوجيه الجيد يضمن نظام رقابي جيد.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %86.66 | 26 | نعم |
| %13.33 | 04 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |

التمثيل البياني رقم (3-12) : يمثل مدى مساهمة التوجيه الجيد في ضمان نظام رقابي جيد .



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال عرضنا لنتائج الجدول (3-12) يتبين لنا أن 26 تكرارات من مجموع التكرارات أي نسبة 100% من أفراد العينة يؤكدون أن مساهمة التوجيه الجيد يضمن نظام رقابي جيد .

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من مناقشتنا لنتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن التوجيه الجيد يضمن نظام رقابي جيد .

السؤال الثالث عشر:

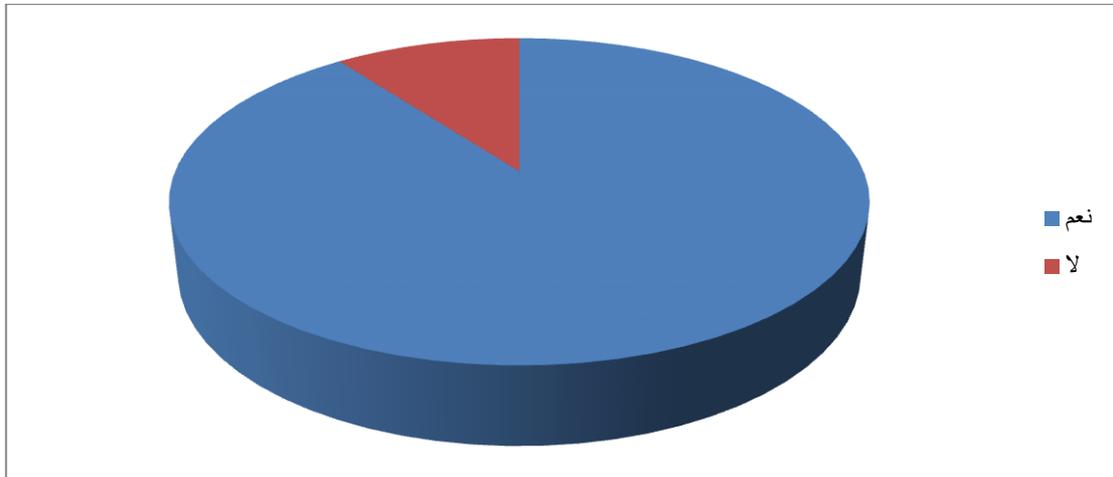
هل يساعد نظام الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة ؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة .

الجدول رقم (3-13): يوضح مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %93.33 | 28 | نعم |
| %06.66 | 02 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-13) : يمثل مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول (3-13) يتبين لنا أن 28 تكرارات من مجموع التكرارات أي ما يمثل نسبة 93.33% من أفراد العينة يؤكدون أن نظام الرقابة الداخلية يساهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

الإستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من خلال مناقشتنا لنتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن نظام الرقابة الداخلية يساهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

السؤال الرابع عشر:

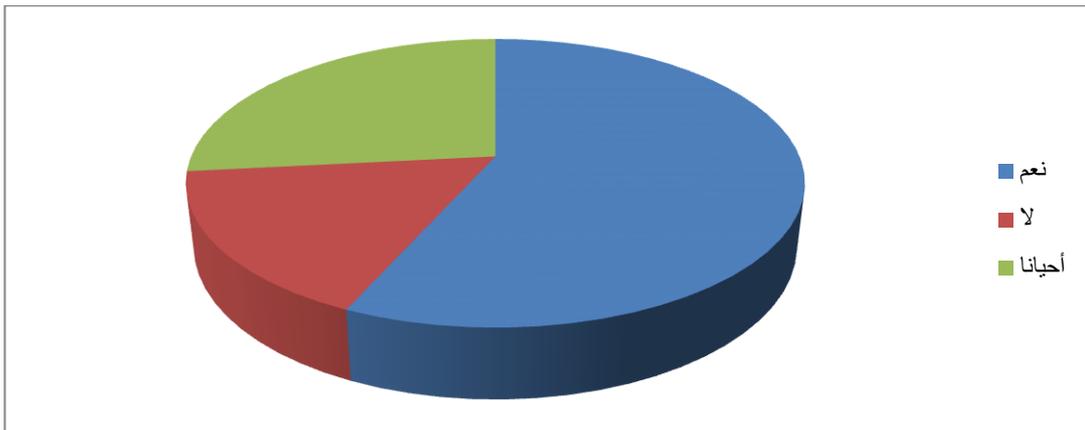
هل يساهم نظام الرقابة الداخلية في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة.

الجدول رقم (3-14): يوضح مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| 56.66% | 17 | نعم |
| 16.66% | 05 | لا |
| 26.66% | 08 | أحيانا |
| 100% | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-14): يمثل مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال عرضنا لنتائج الجدول (3-14) تبين لنا أن 17 تكرار من مجموع التكرارات أي بنسبة 56.66% من أفراد العينة يرون أن نظام الرقابة الداخلية يساهم في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة.

الاستنتاج:

من مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول نستنتج أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن نظام الرقابة الداخلية يساهم في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة .

السؤال الخامس عشر:

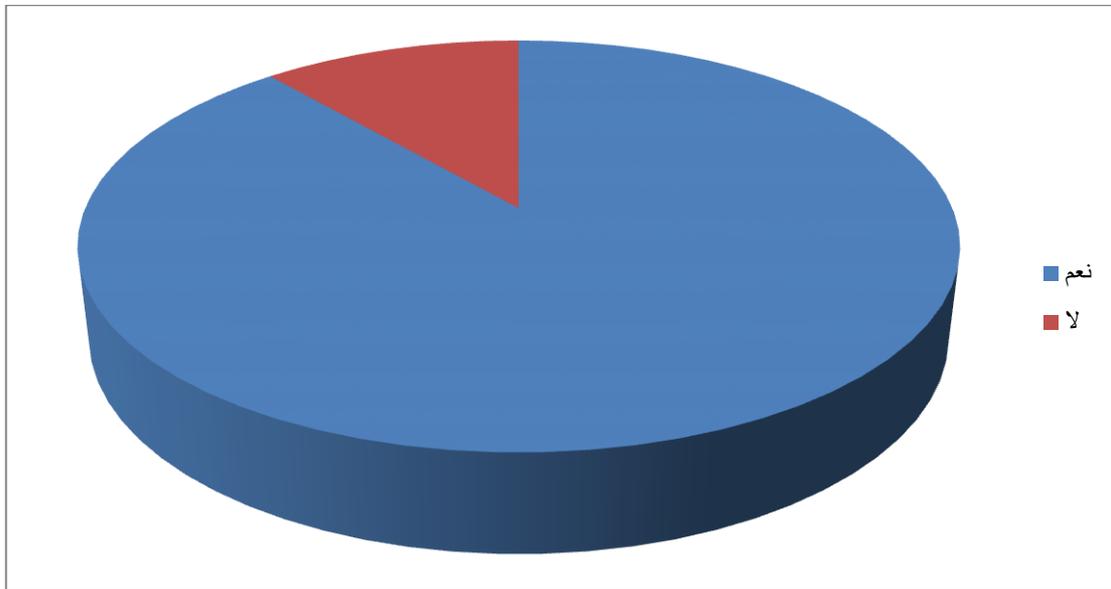
هل يساعد نظام الرقابة الداخلية على وضع أهداف واضحة قابلة لتنفيذ في الزمن المحدد لها ؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في وضع أهداف واضحة قابلة لتنفيذ في الزمن المحدد لها.

الجدول رقم (3-15): يوضح مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في وضع أهداف واضحة قابلة لتنفيذ في الزمن المحدد لها.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %83.33 | 25 | نعم |
| %16.66 | 05 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-15) : يمثل مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في وضع أهداف واضحة قابلة لتنفيذ في الزمن المحدد لها .

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول رقم(3-15) يتبين لنا أن 25 تكرارات من مجموع التكرارات وهو ما يمثل نسبة 83.33% من أفراد العينة يؤكدون أن نظام الرقابة الداخلية له دور في وضع أهداف واضحة قابلة لتنفيذ في الزمن المحدد لها.

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من تحليل ومناقشة نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يدركون أن لنظام الرقابة الداخلية له مساهمة في وضع أهداف واضحة قابلة لتنفيذ في الزمن المحدد لها.

إستنتاج المحور الثاني:

من خلال عرض النتائج للمحور الثاني الذي يخدم لنا الفرضية الثانية والتي صيغت بأن لرقابة الداخلية اجراءات و مميزات لتحقيق نظام الرقابة الجيد وكان عنوان المحور هل للرقابة الداخلية اجراءات و مميزات لتحقيق نظام الرقابة الجيد وجاءت أسئلته من السؤال الاول إلى السؤال الثامن ، من معرفة اجراءات و مميزات الرقابة الداخلية التي تحقق نظام رقابي جيد .

ومن خلال النتائج المحصل عليها من الجداول ما يلي:

- أغلب أفراد العينة يدركون بأن للأداء المالي مساهمة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية و التشغيلية.
- أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن للأداء المالي دورا كبيرا في عملية تطوير و تغيير في أعمال المؤسسة.
- أفراد العينة يؤكدون على أن للأداء المالي مساهمة كبيرة على رفع كفاءة أداء المؤسسة.
- أفراد العينة يرون أن للأداء المالي مساعدة في اكتساب العاملين في المؤسسة مهارات جديدة في العمل لتحسين الأداء.
- أفراد العينة يرون أن للأداء المالي دورا كبيرا في تطوير قدرات المؤسسة على التخطيط السليم لتحقيق الأهداف المسطرة.
- أفراد العينة يعتبرون أن للأداء المالي دورا في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.
- يؤكدون أفراد العينة أن للأداء المالي دورا كبيرا في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة.

من كل نستنتج مدى صحة الفرضية الثانية التي تقول:

(لرقابة الداخلية اجراءات و مميزات لتحقيق نظام الرقابة الجيد)

❖ المحور الثالث: لرقابة الداخلية مساهمة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

السؤال السادس عشر:

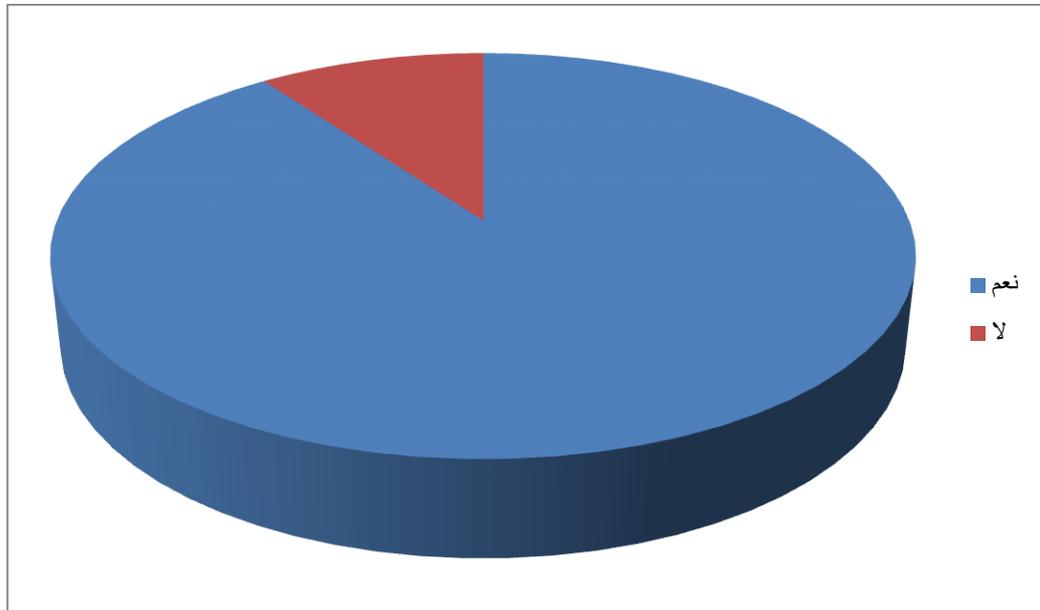
هل يساهم نظام الرقابة الداخلي الفعال في تحسين وتطوير المؤسسة ؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلي الفعال في تحسين وتطوير المؤسسة.

الجدول رقم (3-16): يوضح مساهمة نظام الرقابة الداخلي الفعال في تحسين وتطوير المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| 90% | 27 | نعم |
| 10% | 03 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-16) : يمثل مساهمة نظام الرقابة الداخلي الفعال في تحسين وتطوير المؤسسة.

تحليل ومناقشة النتائج:

يتبين لنا من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول (3-16) أن 27 تكرارات من مجموع التكرارات أي ما يمثل نسبة 90% من أفراد العينة يرون يؤكدون أن لنظام الرقابة الداخلي الفعال يساهم في تحسين وتطوير المؤسسة.

الإستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من تحليل ومناقشة نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يجمعون على أن لنظام الرقابة الداخلي الفعال يساهم في تحسين وتطوير المؤسسة.

السؤال السابع عشر:

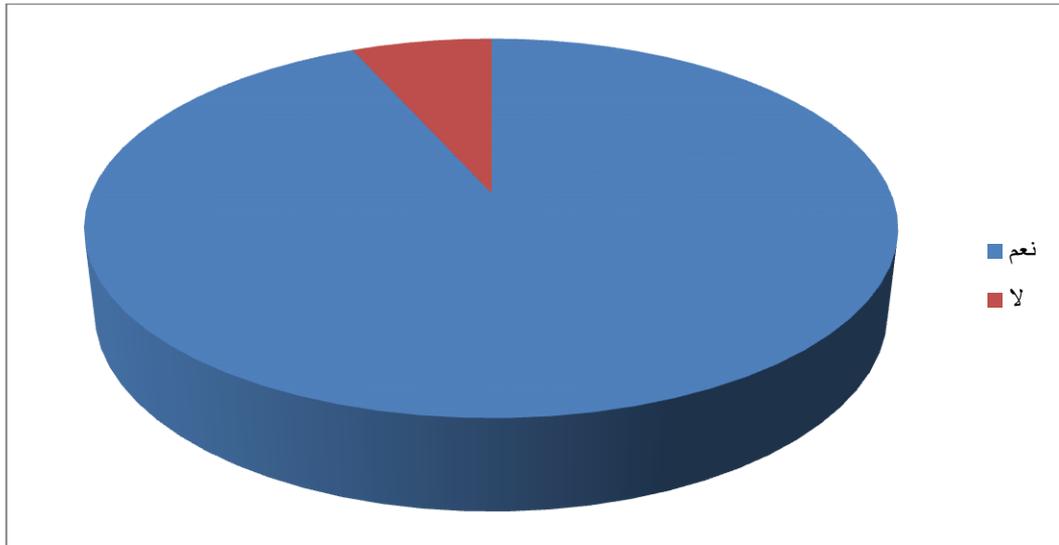
هل تهتم الرقابة الداخلية بالسلوك العام لتسيير ؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى اهتمام الرقابة الداخلية بالسلوك العام لتسيير .

الجدول رقم(3-17): يوضح مدى اهتمام الرقابة الداخلية بالسلوك العام لتسيير .

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %93.33 | 28 | نعم |
| %06.66 | 02 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-17) : يمثل مدى اهتمام الرقابة الداخلية بالسلوك العام لتسيير .

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول (3-17) يتبين لنا أن 28 تكرارات من مجموع التكرارات وهو ما يمثل نسبة 93.33% من أفراد العينة يعتبرون أن الرقابة الداخلية تهتم بالسلوك العام لتسيير.

الإستنتاج:

من مناقشتنا وتحليل ونتائج الجدول نستنتج أن أفراد العينة يؤكدون على أن الرقابة الداخلية تهتم بالسلوك العام لتسيير .

السؤال الثامن عشر:

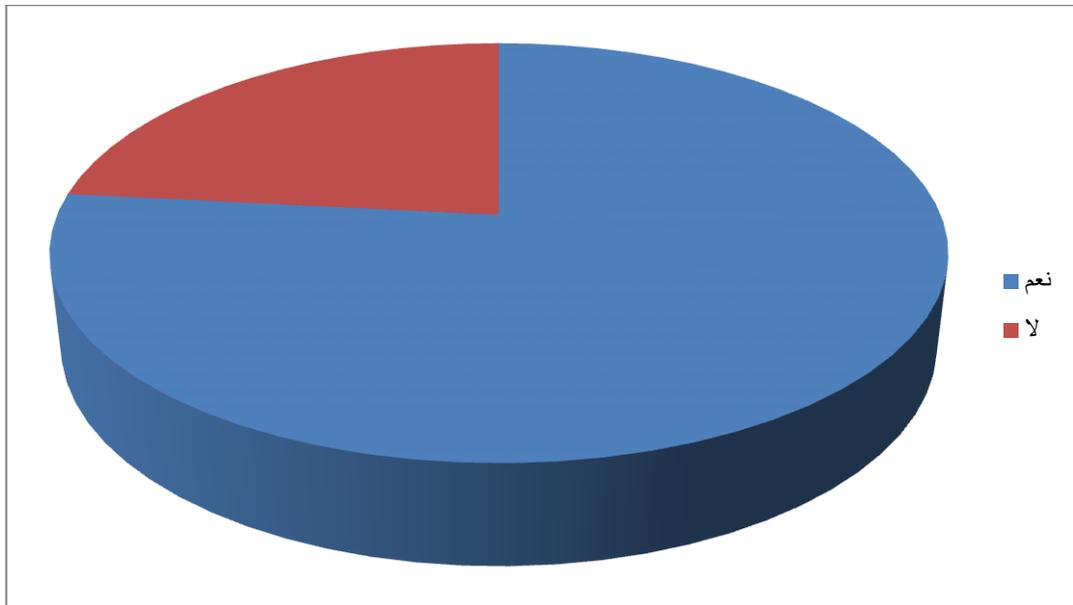
هل تساهم الرقابة الداخلية في تصحيح الأخطاء و الانحرافات و تسهر على تصحيحها ؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تصحيح الأخطاء و الانحرافات و تسهر على تصحيحها .

الجدول رقم(3-18): يوضح مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تصحيح الأخطاء و الانحرافات و تسهر على تصحيحها.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %76.66 | 23 | نعم |
| %23.33 | 07 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-18) : يمثل مدى مساهمة الرقابة الداخلية في تصحيح الأخطاء و الانحرافات و تسهر على تصحيحها.

تحليل ومناقشة النتائج:

يتبين لنا من خلال مناقشة وتحليل نتائج الجدول (3-18) أن 23 تكرارات من مجموع التكرارات أي نسبة 76.66% من أفراد العينة الرقابة الداخلية تساهم في تصحيح الأخطاء و الانحرافات و تسهر على تصحيحها و 07 تكرارات من مجموع التكرارات أي نسبة 23.33% من أفراد العينة البقية يرون عكس ذلك .

الإستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من مناقشتنا لتحليل ونتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن الرقابة الداخلية تساهم في تصحيح الأخطاء و الانحرافات و تسهر على تصحيحها.

السؤال التاسع عشرة:

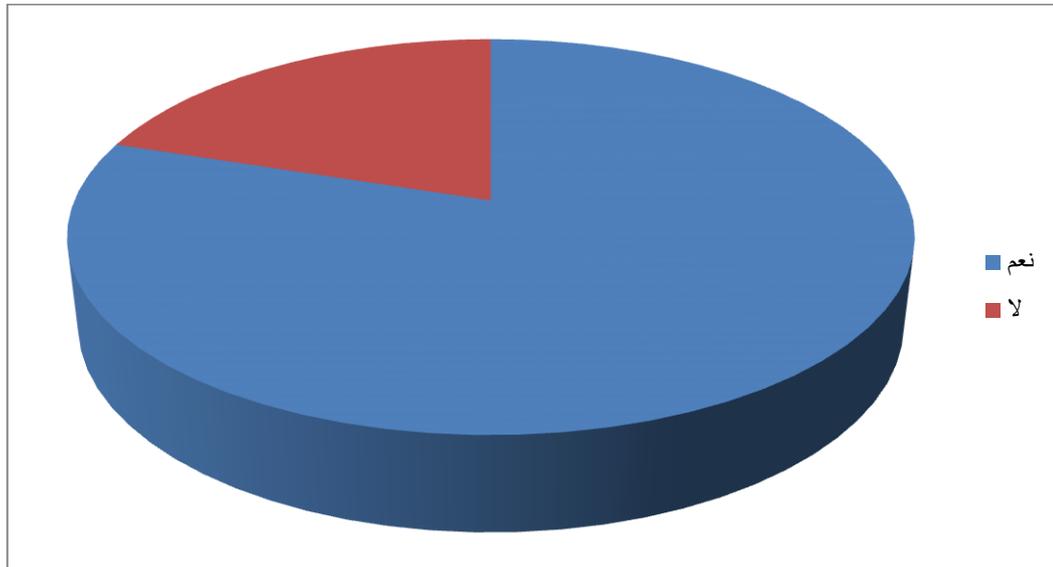
هل وجود نظام رقابي فعال يضمن تحقيق الأهداف المسطرة؟

الغرض من السؤال:

معرفة تأثير نظام رقابي فعال في تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم(3-19): يوضح مساهمة نظام رقابي فعال في تحقيق الأهداف المسطرة.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %80 | 24 | نعم |
| %20 | 06 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-19) : يمثل مساهمة نظام رقابي فعال في تحقيق الأهداف المسطرة.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (3-19) يتبين لنا أن 24 تكرارات من مجموع التكرارات وهو ما يمثل نسبة 80% من أفراد العينة يؤكدون علي أن لنظام رقابي فعال مساهمة كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة.

الاستنتاج:

من مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول نستنتج أن أفراد العينة يعتبرون و يؤكدون علي أن لنظام رقابي فعال مساهمة كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة

السؤال العشرون:

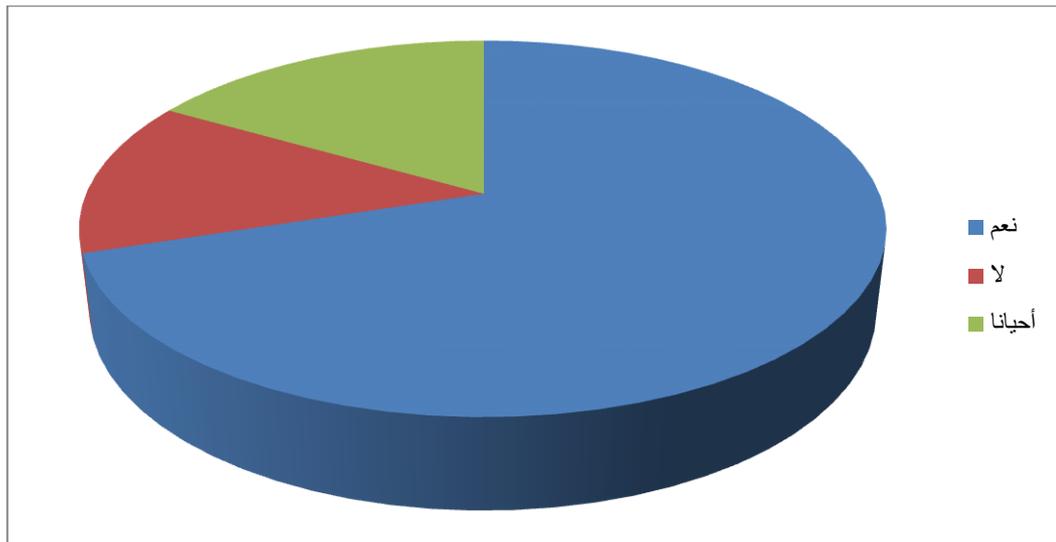
هل نظام الرقابة الداخلية يبين مدى التزام العاملين في المؤسسة ؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية في التزام العاملين في المؤسسة.

الجدول رقم (3-20): يوضح مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في التزام العاملين في المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| 70% | 21 | نعم |
| 13.33% | 04 | لا |
| 16.66% | 05 | أحيانا |
| 100% | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-20) : يمثل مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في التزام العاملين في المؤسسة.

تحليل ومناقشة النتائج:

يتبين لنا من خلال مناقشة وتحليل نتائج الجدول (3-20) أن 21 تكرار من مجموع التكرارات أي نسبة 70% من أفراد العينة يعتبرون أن نظام الرقابة الداخلية يؤثر في التزام العاملين في المؤسسة.

الإستنتاج:

من مناقشتنا لتحليل و نتائج الجدول نستنتج أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن نظام الرقابة الداخلية يؤثر في التزام العاملين في المؤسسة.

السؤال الواحد والعشرون:

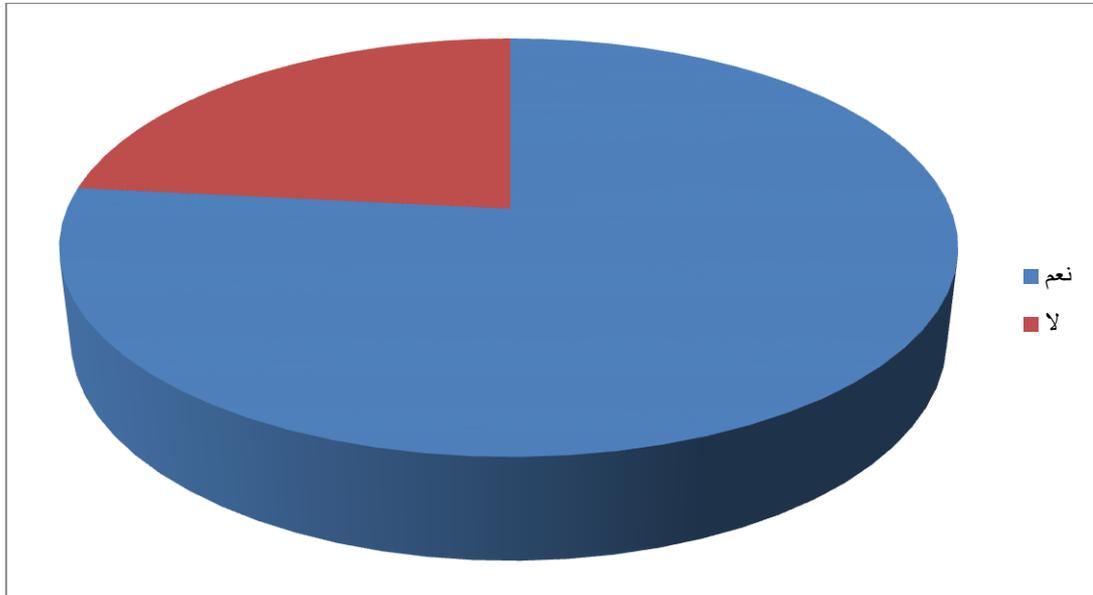
هل يعد نظام الرقابة الداخلية وسيلة لتحسين أداء المؤسسة ؟

الغرض من السؤال:

معرفة إن كان نظام الرقابة الداخلية وسيلة لتحسين الأداء المؤسسة .

الجدول رقم(3-21): يوضح مدى اعتبار نظام الرقابة الداخلية وسيلة لتحسين الأداء المؤسسة .

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %76.66 | 23 | نعم |
| %23.33 | 07 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-21) : يمثل مدى اعتبار نظام الرقابة الداخلية وسيلة لتحسين الأداء المؤسسة.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل ومناقشة نتائج الجدول (3-21) يتبين لنا أن 23 تكرار من مجموع التكرارات وهو يمثل نسبة 76.66% من أفراد العينة يعتبرون أن نظام الرقابة الداخلية وسيلة لتحسين الأداء المؤسسة.

الإستنتاج:

من مناقشتنا وتحليل لنتائج الجدول نستنتج أن أفراد العينة يعتبرون أن نظام الرقابة الداخلية وسيلة لتحسين الأداء المؤسسة.

السؤال الثاني والعشرون:

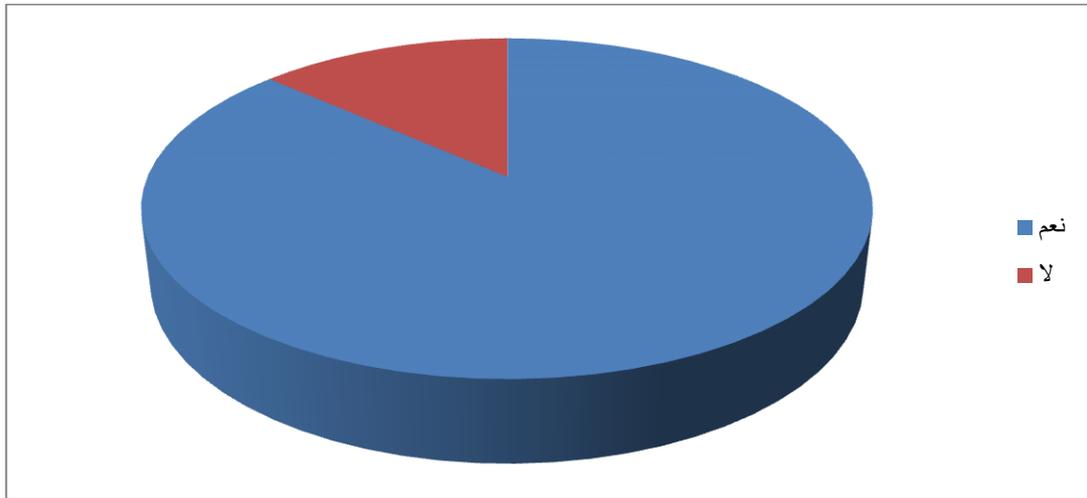
هل هناك شروط في ما يخص الرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ؟

الغرض من السؤال:

معرفة إن كانت هناك شروط تخص الرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم(3-22): يوضح شروط في ما يخص الرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرارات | الإجابات |
|----------------|-----------|----------|
| %86.66 | 26 | نعم |
| %13.33 | 04 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |



التمثيل البياني رقم (3-22) : يمثل شروط في ما يخص الرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (3-22) يتبين لنا أن 26 تكرار من مجموع التكرارات وهو ما يمثل نسبة 66.66% من أفراد العينة يعتبرون أن هناك شروط في ما يخص الرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

الاستنتاج:

يمكننا أن نستنتج من خلال مناقشتنا لتحليل لنتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن هناك شروط في ما يخص الرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

استنتاج المحور الثالث:

من خلال عرض نتائج المحور الثالث الذي يخدم الفرضية الثالثة والتي صيغت على النحو التالي هل لرقابة الداخلية مساهمة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وكان عنوان المحور لرقابة الداخلية مساهمة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وجاءت أسئلته من السؤال الاول إلى السؤال السابع من معرفة مساهمة الرقابة الداخلية في تحقيق الاهداف المؤسسة الرياضية .

ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج ما يلي:

- أغلب أفراد العينة يجمعون على أنا لنظام الرقابة الفعال دورا كبيرا في تحسين وتطوير المؤسسة.
 - أفراد العينة يؤكدون على أن الرقابة الداخلية تهتم بالسلوك العام لتسيير.
 - أغلب أفراد العينة يؤكدون أن الرقابة الداخلية تساهم في تصحيح الأخطاء و الانحرافات و تسهر على تصحيحها.
 - أفراد العينة يعتبرون أن وجود نظام رقابي فعال يضمن تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة.
 - أفراد العينة يعتبرون أن نظام الرقابة الداخلية يبين مدى التزام العاملين في المؤسسة.
 - أفراد العينة يرون أن نظام الرقابة الداخلية يعد وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.
 - أفراد العينة يؤكدون أن هناك شروط في ما يخص الرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- من خلال كل هذا نستنتج صحة الفرضية الثالثة التي تقول:

(لرقابة الداخلية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية)

خلاصة :

بعد تناولنا لنظام الرقابة الداخلية الديوان المركب الرياضي بالوادي ، على مختلف الجوانب و كل المراحل و دراسة الاستبيان و تحليله و حساب النسب و تحليل نتائجها ، تبين لنا أن المؤسسة لا تطبق نظام الرقابة الداخلية بالمستوى المطلوب و الفعلي ، الذي يسمح بتحقيق رقابة دورية بواسطة مجموعة من الوسائل المستعملة بصفة دائمة في الوحدات العملية و الخدمية ، و هذا قصد ضمان شرعية و امن صحة العمليات المحققة ، و كذا متابعة العمليات والوحدات المكلفة بالتحقق من صحتها ، لا سيما من الناحية الإدارية ، و هذا الذي يبين مدى الهشاشة و الضعف لنظام الرقابة الداخلية و يعكس الجانب السلبي للمؤسسة .

خاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسات الرياضية ، حاولنا إبراز هذه الأهمية و الدور الذي تلعبه في المؤسسات الرياضية ، فهي التي تعمل على رقابة التنفيذ الخطط الموضوعة و تحقيق الأهداف التي تصبو إليها الإدارة ، و كذلك مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له و استخراج الفروقات و معرفة أسباب الانحرافات ، الرقابة الداخلية تمثل المرآة العاكسة لنشاط المؤسسة أمام كل المتعاملين معها و يساعدها و التنبؤ بالمستقبل و اتخاذ القرارات المستقبلية و السليمة للمؤسسة .

نتائج و اختبار فرضيات البحث :

من خلال دراستنا توصلنا إلى بعض النتائج منها :

- تعتبر الرقابة الداخلية مجموعة من القوانين الداخلية و الإجراءات المكتوبة و غير المكتوبة و التوصيات الإدارية و طرق العمل التي تساهم في التحكم الأفضل في المؤسسة .
- يتميز النظام الرقابي القوي و الفعال بدرجة كبيرة من المصداقية للمؤسسة و أهميته لما له من مقومات رئيسية تعتبر بمثابة حجر الأساس للمبنى ذو الارتفاع العالي و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى :

" الرقابة الداخلية لها دور أساسي في المؤسسة الرياضية "

- الرقابة الداخلية عبارة عن مجموعة من القواعد والقوانين تسهر على تسهيل اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية :

لرقابة الداخلية اجراءات و مميزات لتحقيق نظام الرقابة الجيد.

- تقوم مساهمة الرقابة الداخلية الفعال على تصحيح الأخطاء و الانحرافات و تسهر على تصحيحها و عدم الوقوع فيها مرة أخرى ، وهي وسيلة لتحسين أداء المؤسسة و هذا ما يثبت الفرضية الثالثة :

" لرقابة الداخلية مساهمة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية "

- المؤسسة محل الدراسة لها نظام رقابي داخلي لكن غير مستغل بأكمله و وجه .
- يعتبر النجاح المؤسسات الرياضية في التسيير في ظل الظروف الصعبة مرهون بتحسين أدائها عبر كافة المستويات .

التوصيات :

- إعادة وضع برنامج رقابي حديث يشمل جميع هياكل المؤسسة من الداخل و الخارج.
- تحديث إجراءات نظام الرقابة و جعله أكثر فعالية .
- وضع برامج لتوعية العاملين بضرورة احترام إجراءات الرقابة الداخلية و تغير نظرهم حول عملية التقييم .
- الاهتمام بتحقيق الانضباط الوظيفي و التقييم الدوري للأداء الموظفين في مختلف الوحدات .
- ضرورة وضع إعداد برنامج لمقارنة الأداء الفعلي و بالأداء الواجب تحقيقه .
- ضرورة وضع برنامج لتقييم نتائج المؤسسة من سنة لأخرى يسمح باكتشاف الأخطاء و تصحيح الانحرافات .
- خلق ثقافة الكل يراقب و الكل مراقب داخل المؤسسة من أجل توفير جو مناسب للعمل بكل إتقان و احترام المعايير التي تؤدي إلى تحقيق المؤسسة أهدافها .

المراجع والملاحق

قائمة المراجع

قائمة الكتب :

- 1) عبد الفتاح الصحن ، محمد سرىا ، الرقابة و المراجعة على المستوى الكلي و الجزئي ، الدار الجامعية الإسكندرية 2003-2004
- 2) عبد الفتاح الصحن ، و نور احمد ، الرقابة و مراجعة الحسابات ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر الإسكندرية بدون سنة
- 3) الصبان محمد سمير و محمد الفيومي محمد ، المراجعة بين التنظير و التطبيق، الدار الجامعية ، بيروت 1990.
- 4) طواهر محمد التهامي ، صديقي مسعود ، المراجعة و التدقيق الحسابات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2003.
- 5) غسان فلاح المطارنة ، تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية ، الدار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان 2006.
- 6) و عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة ، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات و عوامة أسواق المال " الواقع و الافاق " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006.
- 7) الدكتور عطا الله احمد سويلم الحسبان ، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الاردن عمان ، 2009
- 8) عبد الفتاح محمد الصحن ، محمد السيد سرىا ، الرقابة و المراجعة الداخلية على المستوى الكلي و الجزئي مطبعة التوني الفلكي ، اسكندرية 1998
- 9) عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة ، دراسات متقدمة في مراجعة الحسابات و تكنولوجيا المعلومات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2003
- 10) عبد الفتاح محمد الصحن و فتحي رزق السوافري ، الرقابة و المراجعة الداخلية الدار الجامعية الاسكندرية 2004.
- 11) جريوع محمد يوسف مراجعة الحسابات بين النظرية و التطبيق مؤسسة الوراق عمان الطبعة الاولى 2000
- 12) د محمد أكرم العد لوني: " العمل المؤسسي "، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص:14.

قائمة المراجع

- (13) عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص24.
- (14) د علي الشرقاوي: "كتاب إدارة الأعمال، المطبوعات الجامعية"، الإسكندرية، 1988، ص:45.
- (15) هنري منتزيرج : "ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي"، 1994، ص:55.
- الرسائل العلمية:
- (16) القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .
- (17) القانون رقم 4-10 ، المؤرخ في 14 أوت 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .
- (18) المرسوم التنفيذي : رقم 91/416 ، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 ، الجريدة الرسمية ، العدد 54،الصادرة بتاريخ 30نوفمبر 1991
- (19) القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري1993،الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 1993/01/31
- (20) المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22ديسمبر 2005،العدد 84،ص13
- (21) الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22ديسمبر1993.
- (22) المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25فيفري1995.
- (23) المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02نوفمبر1991،العدد 54،ص:2133.
- (24) المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20شعبان 1397 الموافق ل06 أوت 1977 ،ص:925.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة الاستبيان

في إطار إنجاز البحث الحالي والبحث العلمي نتقدم إليكم بهذه الأسئلة والتي تدخل ضمن دراستنا الميدانية وذلك لتحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية ، تخصص إدارة وتسيير رياضي، تحت عنوان:

أهمية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية على حالة الديوان المركب الرياضي لولاية الوادي

نرجو منكم سيادة الأستاذ الكريم أن تتفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة ونتوحي منكم كل صدق والدقة والموضوعية حتى نكون في حدود أداء الأمانة العلمية، مع العلم أن المعلومات التي ستدلون بها تبقى سرية ولا تستعمل إلا من أجل إنجاز هذا البحث.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة في نظرك.

مع خالص الشكر والتقدير لمساعدتكم.

تحت إشراف الأستاذ:

❁ دحيه خالد

إعداد الطالب:

✍ بن بردي فارس

الموسم الجامعي: 2016/2015

المحور الأول : هل الرقابة الداخلية لها دور أساسي في المؤسسة الرياضية ؟

1- هل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة يعتبر رقابة تسييره ؟

نعم لا

2- هل يقوم مسؤول الرقابة بنظام المراقبة في المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

3- هل هناك خطوات في نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ؟

نعم لا

4- هل تساهم الرقابة الداخلية في سيورة نظام عمل المؤسسة؟

نعم لا

5- هل يقوم مسئول الرقابة بوضع الخطط والإجراءات المتبعة لعملية التقييم ؟

نعم لا أحيانا

6- هل يقوم مسؤول الرقابة بالإشراف على عملية التوجيه العاملين داخل المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

7- هل هناك فصل بين الرقابة المحاسبية و الرقابة الإدارية ؟

نعم لا

المحور الثاني: هل للرقابة الداخلية اجراءات و مميزات لتحقيق نظام الرقابة الجيد ؟

1- هل تساهم الرقابة الداخلية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات ؟

نعم لا أحيانا

2- هل لرقابة الداخلية مجموعة من القوانين و القواعد ؟

نعم لا

3- هل يضمن التخطيط الجيد وجود نظام رقابي فعال؟

نعم لا أحيانا

4- هل يعتبر نظام الرقابة الداخلية عبارة عن خطة تنظيمية ؟

نعم لا أحيانا

5- هل التوجيه الجيد داخل المؤسسة يضمن نظام رقابي جيد ؟

نعم لا

6- هل يساعد نظام الرقابة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة؟

نعم لا

7- هل يساهم نظام الرقابة الداخلية في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

8- هل يساعد نظام الرقابة الداخلية على وضع أهداف واضحة قابلة لتنفيذ في الزمن المحدد لها؟

نعم لا

المحور الثالث: رقابة الداخلية مساهمة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية؟

1- هل يساهم نظام الرقابة الداخلي الفعال في تحسين وتطوير المؤسسة؟

نعم لا

2- هل تتم الرقابة الداخلية بالسلوك العام لتسيير؟

نعم لا

3- هل تساهم الرقابة الداخلية في تصحيح الأخطاء و الانحرافات و تسهر على تصحيحها؟

نعم لا

4- هل وجود نظام رقابي فعال يضمن تحقيق الأهداف المسطرة؟

نعم لا

5- هل نظام الرقابة الداخلية يبين مدى التزام العاملين في المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

6- هل يعد نظام الرقابة الداخلية وسيلة لتحسين أداء المؤسسة؟

نعم لا

7- هل هناك شروط في ما يخص الرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

ملخص البحث

* عنوان الدراسة: أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية حالة الديوان المركب الرياضي ولاية الوادي

* أهداف الدراسة:

- يعتبر نظام الرقابة الداخلية الفعال العمود الفقري للمؤسسة الناجحة .
- التحسيس بأهمية الموضوع لما له من اكتشاف نقاط الضعف داخل المؤسسة .
- إبراز أهمية الرقابة الداخلية في المؤسسة.
- تستطيع المؤسسة تقييم أدائها من خلال نظام الرقابة الداخلي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- أن استخدام نظام الرقابة الداخلية و الذي يعتبر خط دفاع قوي يضمن و يحمي مصالح المؤسسة.

* مشكلة الدراسة:

- ما مدى دور نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الرياضية ؟

* فرضيات الدراسة:

- الرقابة الداخلية لها دور أساسي في المؤسسة الرياضية .
- للرقابة الداخلية اجراءات و مميزات لتحقيق نظام الرقابة الجيد.
- لرقابة الداخلية مساهمة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية .

* إجراءات الدراسة الميدانية:

- العينة: عينة قصديه من 30 موظف وعاملين من الديوان المركب الرياضي لولاية الوادي .

- المجال الزمني: قمنا بإجراء، دراستنا من مارس إلى ماي .

- المجال المكاني: الديوان المركب الرياضي لولاية الوادي.

- المنهج: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي .

* إستخلاصات واقتراحات:

- 1- إعادة وضع برنامج رقابي حديث يشمل جميع هياكل المؤسسة من الداخل إلى الخارج.
- 2- تحديث إجراءات نظام الرقابة و جعله أكثر فعالية.
- 3- وضع برامج لتوعية العاملين بضرورة احترام إجراءات الرقابة الداخلية و تغيير نظرهم حول عملية التقييم.
- 4- الاهتمام بتحقيق الانضباط الوظيفي و التقييم الدوري للأداء الموظفين في مختلف الوحدات و ربط الحوافز المادية و المعنوية بمؤشرات نتائج التقييم مما يضمن تطوير الأداء.
- 5- ضرورة وضع إعداد برنامج لمقارنة الأداء الفعلي و بالأداء الواجب تحقيقه.
- 6- ضرورة وضع برنامج لتقييم نتائج المؤسسة من سنة لأخرى يسمح باكتشاف الأخطاء و تصحيح الانحرافات .
- 7- خلق ثقافة الكل يراقب و الكل مراقب داخل المؤسسة من أجل توفير جو مناسب للعمل بكل إتقان و احترام المعايير التي تؤدي إلى تحقيق المؤسسة أهدافها .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ